



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FACTOR DE  
MOTIVAÇÃO

Elízia Maria Gomes Monteiro

Mindelo, Abril 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FACTOR DE  
MOTIVAÇÃO:

Estudo de caso na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA

Elízia Maria Gomes Monteiro

Orientador: Dr. Danilo Almeida

Mindelo, Abril 2013

*“Se o homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe  
será favorável”*

*(Sêneca – filósofo e pensador romano)*

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, Pedro Joana Monteiro*

*(in memorium) e Maria Filomena Gomes, ao meu filho*

*Daniel Gomes e aos meus irmãos.*

## **AGRADECIMENTOS**

A criação deste trabalho deu-se não só pelo meu esforço, mas também pelas contribuições prestadas por diversas pessoas, as quais desejo agradecer e reconhecer que sem elas nada teria sido possível.

Primeiramente à DEUS por ter-me dado a mãe que tenho.

De seguida a minha mãe e aos meus irmãos pelo carinho e apoio ao longo da minha vida.

À FICASE pelo apoio financeiro ao longo do curso.

Ao ISCEE pela oportunidade de estudar aqui e ao seu corpo docente pelos ensinamentos ao longo do curso e pelo carinho.

Ao Dr. Danilo Almeida pela paciência, atenção e carinho com que orientou o meu trabalho.

À Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA na pessoa da Dra. Paula do Rosário, pela disponibilização dos dados que permitiram a elaboração deste trabalho e aos seus colaboradores pelo preenchimento dos questionários.

Ao Dr. Arsénio dos Reis pelos conselhos dados e pelo apoio prestado ao longo de todo esse tempo.

Aos meus colegas e amigos pelo constante apoio durante o curso e por todos os instantes que estivemos juntos, apoiando, esclarecendo dúvidas, resolvendo os nossos problemas e sem deixar de estar com um sorriso nos lábios.

À todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para que esse trabalho fosse elaborado, o meu muito obrigada.

## **RESUMO**

Este estudo, realizado sobre a temática “A Avaliação de Desempenho como Factor de Motivação”, através da revisão bibliográfica e de um estudo de caso na Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA, teve como objectivo mostrar os impactos da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos, sendo que no primeiro e segundo fez-se uma revisão bibliográfica, para uma melhor fundamentação teórica do trabalho.

O terceiro capítulo, refere-se ao estudo de caso feito na referida empresa, onde foi aplicado um questionário para apurar, acerca da percepção que os colaboradores têm do sistema de avaliação de desempenho que são submetidos e da adequabilidade do mesmo à estrutura da organização, e ainda a aplicação da teoria de Victor Vroom para medir a motivação dos colaboradores. E por último, no quarto capítulo, referimos às conclusões e subseqüentes recomendações.

Da análise dos dados recolhidos na empresa, verificamos que o nível motivacional com que a maioria dos colaboradores da SCT, SA desenvolvem as suas tarefas está abaixo da média, o que conduziu-nos a conclusão de que eles estão desmotivados, pelo que a empresa deverá criar medidas que possam estimular os colaboradores de forma a reverter essa situação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Motivação

## **ABSTRACT**

This study about the topic "Performance Evaluation as Motivation Factor", through literature review and a case study in Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA, aimed to show the impact of performance evaluation on employee motivation.

The work is structured in four chapters and in the first and second we did a literature review for better theoretical foundation of the work.

The third chapter refers to the case study in the company mentioned above, which was administered a questionnaire to know what the employees think about the performance evaluation system in the company, and so the application of Victor Vroom's theory to measure the employees motivation.

And finally in the fourth chapter we refer some conclusions and recommendations for the company.

After the analysis of the data given in the company, we realized that the motivation level with the majority of the employees in SCT, SA work is under the average, what made us come to the conclusion that they are not motivated. So we suggest the company to develop strategies to stimulate the employees in order to reverse this situation.

**Keywords:** Performance Evaluation, Motivation

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

SA - Sociedade Anónima

SCT - Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos

SMART - Specific (Específicos), Measurable (Mensuráveis), Agreed (Acordados), Realistic (Realistas), Time (Prazo)

GPO- Gestão por objectivos

SPSS – Statistic Package for Social Scence - (Pacotes Estatístico para Ciências Sociais)



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Frequentemente o seu desempenho é avaliado por escrito? .....	37
<b>Gráfico 2.</b> Os critérios utilizados nas avaliações são adequados? .....	38
<b>Gráfico 3.</b> Os resultados das avaliações são compatíveis com o desempenho dos colaboradores? .....	39
<b>Gráfico 4.</b> Por vezes a avaliação é utilizada para avaliar as necessidades de formação dos colaboradores? .....	40
<b>Gráfico 5.</b> O modelo de avaliação utilizado motiva os colaboradores no desempenho das suas tarefas?.....	41
<b>Gráfico 6.</b> O modelo de avaliação utilizado ajuda no desenvolvimento e performance dos colaboradores? .....	42
<b>Gráfico 7.</b> O modelo de avaliação utilizado ajuda na tomada de decisão para atribuição de incentivos e promoção na carreira dos colaboradores? .....	43
<b>Gráfico 8.</b> O método de avaliação utilizado contribui para aumentar a produtividade da empresa? .....	44
<b>Gráfico 9.</b> Os colaboradores são comunicados ou recebem algum feedback sobre o seu desempenho? .....	45
<b>Gráfico 10.</b> O modelo de avaliação utilizado na empresa é aberto à críticas? .....	46
<b>Gráfico 11.</b> Durante o processo de avaliação de desempenho os colaboradores podem expor as suas opiniões? .....	47
<b>Gráfico 12.</b> Acredita atingir as metas propostas pela empresa por meio do seu desempenho individual até que percentagem? .....	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Medida de Valência Versus Instrumentalidade .....	50
Quadro 2. Força Motivacional.....	52

## ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE QUADROS .....	vii
Introdução.....	1
Metodologia.....	3
<b>Capítulo I- A avaliação de desempenho .....</b>	<b>6</b>
1. O que é a avaliação de desempenho? .....	6
1.1 Por que avaliar o desempenho? .....	7
1.2 De quem é a responsabilidade da avaliação do desempenho? .....	8
2. Resumo histórico do conceito .....	11
3. Objectivos da avaliação do desempenho.....	12
3.1 Objectivos de carácter imediato.....	12
3.2 Objectivos de carácter mediato ou indirecto.....	14
4. Métodos de avaliação de desempenho .....	15
5. Modernas tendências na avaliação de desempenho .....	17
6. Concepção e implementação de um sistema de avaliação de desempenho; .....	18
6.1 Características.....	18
6.2 Etapas da avaliação de desempenho .....	18
6.3 Erros comuns da avaliação do desempenho.....	19
7. Consequências da implementação de um processo de avaliação de desempenho; ..	20
8. Benefícios decorrentes da implementação de um sistema de avaliação de desempenho .....	21
<b>Capítulo II- A motivação .....</b>	<b>22</b>
1. Definição .....	22
2. Breve histórico do conceito.....	23
3. Teorias sobre motivação.....	24

4. Motivação intrínseca versus motivação extrínseca .....	29
<b>Capítulo III- Estudo de caso .....</b>	<b>30</b>
1. Descrição da empresa.....	30
2. Descrição do sistema de avaliação de desempenho na SCT, SA.....	32
3. Análise dos resultados .....	36
3.1. Caracterização da população .....	36
3.2. Identificação da percepção dos colaboradores quanto ao processo de avaliação de desempenho.....	37
3.3. Aplicação da teoria de Victor Vroom .....	48
3.3.1. Percepção da Expectativa dos colaboradores para o alcance dos objectivos propostos pela empresa.....	49
3.3.2. Identificação dos factores motivacionais valorizados (Valência) pelos colaboradores versus a sua disponibilização (Instrumentalidade) pela SCT, SA.....	50
3.3.3. Apresentação do índice motivacional (força motivacional) dos colaboradores no alcance das metas .....	52
<b>Capítulo IV - Conclusões e recomendações.....</b>	<b>53</b>
Bibliografia.....	56
Anexos.....	i

## Introdução

A época moderna está marcada por um ritmo acelerado de transformações em todas as esferas da vida humana e empresarial. Transformações essas, que levam as empresas a mudanças profundas no seu subsistema, como imperativo para a sua sobrevivência e crescimento (Barbosa, 2009).

Uma dessas mudanças profundas é o facto de hoje considerar-se que os principais factores competitivos das empresas não sejam os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que compõem a organização, porque pressupõe-se que, tanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar, conforme declaram Caetano e Vala, (2007).

Aliás como citou Chiavenato (2000) “os Recursos Humanos têm um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor”. Assim, as pessoas quando motivadas e empenhadas, elevam o índice de produtividade da empresa, contribuindo de forma determinante para o sucesso empresarial.

Hoje, as empresas mais preocupadas com o seu activo humano, avaliam os seus colaboradores e buscam adequá-los às suas necessidades presentes e futuras (Franz 2007).

De acordo com Carvalho (1998) *apud* Barbosa (2009) “ a avaliação de desempenho, constitui-se numa série de técnicas, com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado, durante o seu desempenho no trabalho.”

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante dentro de uma organização e os seus benefícios reportam-se a diferentes naturezas.

Sendo o feedback e a comunicação aberta, benefícios derivados de um processo de avaliação de desempenho e, quando conjugados, eles servem como que uma ponte para parte da temática proposta neste trabalho – A Motivação.

Segundo Buaiz (2002) *apud* Franz (2007) “Cada pessoa tem um motivo particular para acordar bem e disposto a cumprir as suas tarefas diárias com excelência. Um dos maiores erros que um líder pode cometer, é acreditar que a sua própria motivação é a mesma que move o seu time. Pessoas são diferentes, vivem fases de vida diferentes e

interpretam os acontecimentos de maneira diferente. Por isso a motivação de cada pessoa é individual e intransferível”.

Com efeito, o presente trabalho debruça-se sobre a temática ***“A Avaliação de Desempenho como Factor de Motivação”*** e busca responder a questão como é que a motivação dos colaboradores pode ser afectada pelo sistema de avaliação de desempenho.

O objectivo geral do trabalho é mostrar os impactos da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores.

Objectivos específicos:

- Definir o seu conceito e as suas potencialidades;
- Indicar as tendências no processo de avaliar o desempenho das pessoas;
- Mostrar as suas vantagens no aumento da motivação individual, da competitividade e dos resultados alcançados pela empresa.

Para tal, elaborou-se um estudo de caso do tipo único, ou seja, trabalhar uma única empresa, no caso a Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA através da aplicação de um questionário aos seus colaboradores para apurar a sua percepção e adequabilidade do sistema de avaliação de desempenho e ainda medir o nível de motivação com que eles exercem as suas funções, à luz da Teoria da Expectância proposta por Victor Vroom.

## **Metodologia**

A metodologia de investigação, define o que o projecto de pesquisa proposto neste estudo investigou e como foi realizado todo o trabalho, desde a concepção até as conclusões. A seguir são relatados os procedimentos metodológicos para a concretização dos objectivos propostos.

A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho, sustenta-se na pesquisa exploratória e descritiva, e uma análise quantitativa e qualitativa dos dados.

A sua natureza exploratória deve-se ao facto de haver a aplicação de questionários aos funcionários e, porque os estudos exploratórios visam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo mais explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses (Vilelas, 2009). Conforme o mesmo autor, a pesquisa exploratória tem como principal objectivo a formação de conceitos e ideias, capazes de tornar os problemas mais precisos e de formular hipóteses para estudos posteriores. É descritiva, na medida em que o seu objectivo é descrever de modo sistemático o fenómeno estudado, pois, os estudos descritivos procuram conhecer as características de determinada população/fenómeno ou estabelecer relações entre variáveis. Servem para aumentar os conhecimentos das características e dimensão de um problema, obtendo-se desta maneira uma visão mais completa. Isto é, um estudo descritivo é aquele que ambiciona apenas obter os parâmetros inerentes ao estudo de uma população, designadamente proporções, médias, etc.

A abordagem metodológica que seguimos foi o estudo de caso único, porque abordamos uma única empresa, a Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2004, *apud* Andrade, 2011).

A recolha de dados foi instrumentalizada a partir da pesquisa bibliográfica e documental, finalizando o nosso estudo com a aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa em estudo.

Os dados do trabalho foram colectados por meio de fontes primárias e secundárias e como enfatiza Richardson (2007) *apud* Eduardo (2009), fonte primária é aquela que teve uma relação física directa com os factos analisados enquanto as fontes secundárias, na visão do mesmo autor, não têm uma relação directa com o evento registado. No presente estudo os dados de fonte primária foram colectados por meio de um questionário. Já as de fontes secundárias foram por meio das informações colectadas junto da empresa, para caracterização da mesma. O questionário com questões fechadas, utilizadas em pesquisas quantitativas, apresenta pontos fortes e fracos, portanto devem-se elaborar questões claras, evitar temas especializados, questões pessoais, questões que sugerem as respostas. As questões fechadas têm como vantagem o preenchimento e a análise rápida, e desvantagem, dados muitas vezes obtidos superficialmente (Roesch, 2007 *apud* Eduardo 2009).

Foi utilizado um questionário dividido em duas partes: a primeira parte elaborado por Rodrigues (2011), composto por dois blocos de questões: Bloco I. Questões sociodemográficas; Bloco II. Questões relacionadas com a percepção e adequabilidade do sistema de avaliação de desempenho, e a segunda parte elaborado por Eduardo (2009) considerando as categorias relacionadas aos factores motivacionais apresentados por Feire; Freitas (2007), composto por três blocos de questões onde: Bloco I. Uma única questão relacionada à auto-avaliação em relação à capacidade de atingir as metas propostas pela empresa (medida de expectativa); Bloco II. Questões relacionadas ao grau de valor atribuído individualmente a cada factor motivacional oferecido pela empresa; Bloco III. Questões relacionadas ao grau de disponibilização pela empresa dos mesmos factores analisados anteriormente (medida de instrumentalidade).

O questionário foi aplicado a uma amostra da população que compõe a SCT, SA calculada sob a fórmula matemática:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2(N - 1)}$$



Onde  $p$  e  $q$  são proporções que podem assumir valores (0, 1);  $N$  – tamanho da população;  $n$  – tamanho da amostra;  $Z$  – é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e  $E$  – margem de erro permitido.

O tamanho da população foi de 40 colaboradores, sendo que utilizamos um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 10%. Assim, trabalhamos com uma amostra de 28 colaboradores, sendo que os questionários foram distribuídos de forma aleatória mas, só foram recolhidos 19 que corresponde a 68% dos colaboradores que constituem a amostra.

No presente estudo os dados quantitativos foram tratados estatisticamente com suporte do sistema estatístico Statistical Package for Social Science – Pacote Estatístico para Ciências Sociais (SPSS)<sup>1</sup> na versão 17.0 e com recurso a folha de cálculo Excel.

Para medir a força motivacional os autores Hélder (2000) Freitas (2007) explicam que para utilizar o modelo multiplicativo valência, instrumentalidade e expectativa da teoria de **Victor Vroom** utiliza-se a seguinte forma: para cada um dos factores avaliados, a valência é multiplicada por sua respectiva instrumentalidade. De seguida os valores resultantes dos factores valência  $\times$  instrumentalidade são somados. Por último, esta soma é multiplicada pela probabilidade do funcionário alcançar as metas (percepção da expectância). A análise dos valores da força motivacional foi feita com base no cálculo da média e comparação dos valores obtidos por cada colaborador com a média.

---

<sup>1</sup> SPSS *software* que permite realizar cálculos estatísticos complexos, visualizar resultados de forma rápida permitindo assim aos seus utilizadores uma apresentação e interpretação sucinta dos resultados obtidos.

## Capítulo I- A avaliação de desempenho

A globalização das economias mudou o mercado de forma drástica e irreversível, a ponto de que, o que era novidade ontem passa a ser corriqueiro hoje, principalmente em termos de produtos e serviços. A concorrência tem-se tornado cada dia mais acirrada e, isso leva a que as empresas queiram destacar de inúmeras formas, para poderem garantir a sua sobrevivência no mercado.

*“No actual paradigma de gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que a compõem, porque se pressupõe que, tanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar”* (Caetano e Vala, 2007).

Desta forma, o desenvolvimento do capital humano, é uma das ferramentas pelo qual as empresas podem conseguir maior destaque e de alguma forma vencer a concorrência, isto é, constitui um factor determinante do sucesso empresarial. Propomos com a elaboração deste trabalho, levantar e comentar os pilares que sustentam a avaliação de desempenho. Alguns desses aspectos são descritos a seguir:

### 1. O que é a avaliação de desempenho?

Todos nós somos constantemente avaliados por aquilo que fazemos. As organizações não fogem à regra e, estão cada vez mais preocupadas com o desempenho dos seus colaboradores, visto que elas dependem inteiramente deles. Em épocas passadas marcadas por períodos de estabilidade, a avaliação do desempenho poderia ser feita de forma burocrática mas, em tempos de turbulência, transformações e instabilidades, a burocracia cedeu lugar à inovação e a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem (Chiavenato, 2005).

Para Chiavenato (2005) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta utilizada pelas empresas, como forma de ter apreciações acerca da integração das pessoas às organizações, da localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de problemas de supervisão e gerência, de adequação das pessoas aos cargos que lhes são atribuídas e por conseguinte, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico, que deve envolver o avaliado e o seu superior imediato, e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje. Ela constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações mas, para que possa haver uma excelente avaliação de desempenho é necessário que ela responda a algumas questões:

### **1.1 Por que avaliar o desempenho?**

Como disse Sêneca *“Se o homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”*, isto é, toda a pessoa precisa receber feedback acerca do seu desempenho e do trabalho que realiza, para saber como está sendo interpretado o trabalho por ele executado. Por outro lado, a organização também precisa saber como as funções estão a ser desempenhadas, e ter noção das potencialidades dos seus colaboradores. Assim, pessoas e organizações devem conhecer algo a respeito do seu desempenho.

As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores, nas palavras de Chiavenato são:

- A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários;
- Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos;

- A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes, por forma a conduzir e aconselhar os subordinados a respeito do seu desempenho.

## **1.2 De quem é a responsabilidade da avaliação do desempenho?**

A avaliação de desempenho é um processo que permite a redução da incerteza e, ao mesmo tempo de busca de consonância, isto é, reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroacção a respeito do seu desempenho e, busca consonância enquanto proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e o seu gerente (Chiavenato 2005).

As organizações utilizam diferentes alternativas, a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário, dependendo de como elas são em termos de democracia. Vejamos quais as alternativas usadas pelas organizações, para avaliar o desempenho funcional:

- **Auto-avaliação do desempenho**

Essa avaliação é característica das organizações abertas e democráticas, em que a responsabilidade pela avaliação fica ao cargo do funcionário, tendo por base determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Ela permite que a pessoa conheça as suas necessidades e carências, potencialidades e fragilidades, pontos fortes e fracos e com isso reforçar e melhorar os resultados.

- **Avaliação feita pelo gerente**

Na maior parte das organizações, a responsabilidade de avaliar o desempenho do pessoal é atribuído ao gerente com a assessoria do órgão de recursos humanos, que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Porém, sendo que o gestor não tem conhecimento especializado para projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão dos recursos humanos entra com a função de *staff*, para montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gestor mantém a sua autoridade de linha, avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema.

- **Avaliação feita pelo colaborador e pelo gerente**

A avaliação de desempenho é um processo que abarca vantagens tanto para o colaborador como para a organização, assim, uma alternativa interessante seria a aproximação das duas partes, isto é, o envolvimento do colaborador e do gerente na avaliação. Nessa alternativa o gerente deverá fornecer todos os recursos aos colaboradores, isto é, orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objectivos a alcançar – e cobra resultados, já o colaborador deverá fornecer o desempenho e resultados e deverá cobrar recursos do gerente. Esse intercâmbio permite, que cada um contribua com algo para a obtenção dos resultados.

- **A avaliação feita pela equipa de trabalho**

As organizações são formadas por diferentes equipas de trabalho, e nesta modalidade, é a própria equipa que acarreta a responsabilidade pela avaliação de cada um dos seus membros, e programa com cada um deles as providências necessárias para a sua melhoria, de forma a alcançar os objectivos e metas.

- **A avaliação de 360°**

É uma técnica feita de modo circular, por todos os elementos que mantêm alguma interacção com o avaliado. Assim, participam dessa avaliação o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°. Esta modalidade de avaliação produz diferentes informações vindas de todos os lados, o que a torna mais rica e, funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do colaborador as variadas demandas que ele recebe do seu ambiente de trabalho e dos seus parceiros. É necessário ter cuidado com este tipo de avaliação, pois ele torna o colaborador mais vulnerável se não tiver a mente aberta e receptiva para o sistema.

- **A avaliação para cima**

Esta avaliação constitui o outro lado da moeda em relação a avaliação feita pelo gerente, isto é, permite que a equipa avalie o seu gerente, para saber como ele proporcionou os meios e recursos para a equipa alcançar os seus objectivos, e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipa e ajudar a melhorar os seus resultados. Algumas organizações vão mais além, ao propor a avaliação da própria organização pelos colaboradores e proporcionar-lhes retroacção dos resultados alcançados e medidas correctivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho, às expectativas das pessoas.

- **A avaliação feita pela comissão de avaliação de desempenho**

Trata-se de uma avaliação colectiva, feita por um grupo de pessoas directa ou indirectamente interessado na avaliação dos colaboradores. É constituída por pessoas pertencentes a diversos órgãos ou unidades organizacionais, e é formada por membros permanentes (o presidente da organização, o director dos RH e o especialista em avaliação de desempenho), que participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos e, por membros transitórios (o gerente de cada colaborador avaliado e o seu respectivo superior). É uma alternativa criticada pelo seu aspecto fortemente centralizador, e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado. Além disso, as pessoas avaliadas se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova.

- **A avaliação feita pelo órgão de RH**

Trata-se de uma alternativa muito comum nas organizações mais conservadoras, mas que esta sendo abandonada, devido ao seu carácter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. A responsabilidade pela avaliação é totalmente dirigida ao órgão de RH. Apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular e, provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

## 2. Resumo histórico do conceito

As práticas de avaliação de desempenho não são novas, isto é, a identificação e a estruturação de modelos podem ser consideradas um problema clássico na área de gestão empresarial, tendo sido abordadas de diversas formas ao longo do tempo.

De acordo com Chiavenato (2003), em plena idade média, a companhia de Jesus utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das actividades, e do potencial de cada um dos seus jesuítas que pregavam a sua religião nos quatro cantos do mundo. Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos seus funcionários. O exército americano adoptou o mesmo sistema em 1880, e em 1918 a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. A proliferação dos sistemas de avaliação de desempenho só veio a acontecer após a Segunda Guerra Mundial.

Enssslin, Montibeller e Noronha, (2001) *apud* Schmidt, Santos e Martins *apud* Delgado (2010) destacam que,

*“ (...) até aos anos 50, a definição mais aceita de avaliação de desempenho, estava atrelada a critérios puramente económicos e racionalistas, em um contexto organizacional caracterizado pela certeza, estabilidade e previsibilidade. Nesta época, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério, (...)”*

Ainda segundo esses autores, entre os anos 60 e 70, um contexto de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade pressionou as organizações a reverem os métodos de avaliação de desempenho que vinham sendo utilizadas até então. O foco das organizações foi ligeiramente ampliado, com a inclusão de assuntos como inovação tecnológica e questões estratégicas ao foco central de maximização dos lucros.

Também nos anos 90, o contexto organizacional continuou a sofrer fortes impactos do aumento da incerteza e da instabilidade, só que em um ambiente de mercado cada vez

mais globalizado, influenciado pela revolução das telecomunicações e da tecnologia da informação.

Actualmente, o grau de complexidade e a importância que a avaliação de desempenho assumiu nas organizações, tem levado a estruturação de departamentos ou áreas específicas, responsáveis pela estruturação e pelo controlo do sistema de avaliação de desempenho.

### **3. Objectivos da avaliação do desempenho**

Para Dias (2004) os objectivos da avaliação de desempenho subdividem-se em duas categorias a saber:

#### **3.1 Objectivos de carácter imediato**

- **Verificar a adequação do colaborador às funções que actualmente desempenha**

É normal que haja uma certa deterioração no que toca a adequação inicial e as funções do trabalhador, isto porque, o posto de trabalho pode evoluir em termos de tecnologia (forma de organização, ferramentas, velocidade de execução exigida) e o indivíduo em termos de desenvolvimento pessoal (formação, motivação, alterações de carácter físico ou psicológico). Daí a necessidade de haver esse tipo de acompanhamento, para que o colaborador possa estar em harmonia com o seu posto de trabalho e, ser assim mais eficiente, proporcionando melhores resultados para a empresa.

- **Ajudar a melhorar o desempenho**

Nas empresas que pertencem a ramos mais competitivos, nem sempre o colaborador tem tempo para parar e reflectir sobre a forma como são feitas as coisas, por isso, o momento de avaliação constitui um excelente pretexto, para fazer a reflexão sobre a forma como é conduzido o relacionamento com a equipa de trabalho e respectivas hierarquias, ou como as tarefas são desenvolvidas.



- **Identificar necessidades individuais de formação**

Em muitas organizações cada chefia discute a formação e as necessidades de desenvolvimento durante a parte final da entrevista de avaliação de desempenho, pois essas necessidades são muito variadas entre os diferentes perfis funcionais dos colaboradores da empresa.

- **Decidir sobre a aplicação do sistema de recompensa**

O grau em que os colaboradores realizam o que deles se esperam em termos de quantidade e qualidade, justificando-se que quando atingem ou ultrapassam as expectativas que há em relação ao seu desempenho, sejam recompensados, é um dos factores determinantes, para que haja alterações na remuneração e no *status* profissional e, devem estar ligados à avaliação do contributo de cada um, para com os objectivos fixados.

- **Diagnosticar o potencial do colaborador e definir formas de apoio imediatas ao seu desenvolvimento**

A forma como o colaborador desempenha a sua função actual, as suas habilitações e formação, a sua capacidade de investir e correr riscos, a sua motivação e expectativas, podem ser indícios de um sujeito de elevado potencial. Estes sinais poderão conduzir a que se desenhe um percurso formativo próprio e se definam formas de apoio específicas que o preparem para assumir, num futuro imediato, funções de maior complexidade e responsabilidade.

- **Motivar o colaborador dando-lhe feedback relativo ao seu comportamento e resultados alcançados**

“Não há dúvida que o feedback pode afectar o desempenho no trabalho de modo muito construtivo (Rodgers & Hunter, 1991) ”. A entrevista de avaliação de desempenho constitui uma excelente oportunidade para dar a conhecer esse tipo de informação.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Hackman & Oldham (1980) incluem o feedback como uma das 5 dimensões do trabalho motivador no seu modelo das características das funções e indicam o conhecimento dos resultados do trabalho como um dos estados psicológicos críticos a que uma boa organização de funções deve responder.

- **Negociar objectivos para o período seguinte ou fixar padrões individuais de desempenho que orientarão a próxima avaliação**

Um dos pontos importantes para que o processo de avaliação possa ter um teor bastante técnico e seja eticamente correcto, é que o avaliado conheça previamente o que se espera dele, isto é, os objectivos que a empresa pretende que ele alcance, além dos parâmetros que constituem a medida do desempenho, ou seja, os factores que estarão objectivamente em avaliação e o período a que se reporta a avaliação. Cada momento da avaliação não deixa de ser uma óptima oportunidade para negociar os objectivos e a forma como serão avaliados em períodos seguintes.

### **3.2 Objectivos de carácter mediato ou indirecto**

- **Validar os sistemas de recrutamento e selecção da empresa**

Colaboradores bem seleccionados, com a formação necessária e motivados, em princípio, deverão evidenciar bons desempenhos, se tal não acontece, e se for constatado que a maioria dos colaboradores contratados revelam défices de desempenho, isso nos indica que o perfil que estamos a usar como referência esteja desajustado. É por isso, que a avaliação do desempenho constitui um meio importante através do qual as empresas podem validar os seus sistemas de recrutamento e selecção.

- **Delinear programas estratégicos de formação**

Como já foi referido, um dos objectivos da avaliação de desempenho é detectar necessidades de formação. Pois, detectadas que estejam essas necessidades, é preciso fazer um plano estratégico para períodos seguintes, como forma de seleccionar aquelas que se afiguram como sendo as mais críticas e dar-lhes prioridade, melhorando por isso a resposta da empresa nas áreas estratégicas.

- **Apoiar decisões de planeamento de carreira/sucessão**

A avaliação do potencial dos colaboradores pode levar à definição de programas de formação de médio e longo prazo, que preparem os melhores para virem a assumir no futuro as funções-chave da organização. Estes projectos formativos, devem estar

articulados com as estratégias de gestão previsional dos recursos humanos, de forma a assegurar-se a sucessão nos lugares mais críticos.

- **Melhorar o relacionamento entre hierarquias e subordinados**

A avaliação de desempenho gera momentos interessantes de relacionamento interpessoal, entre hierarquias e subordinados, permitindo que os primeiros comentem o comportamento e resultados dos segundos, dando-lhes a sua opinião sobre os aspectos negativos e incentivando os positivos e, simultaneamente, dando aos colaboradores uma possibilidade formal de apresentarem os seus pontos de vista.

#### **4. Métodos de avaliação de desempenho**

De acordo com Chiavenato (2005) e Caetano e Vala (2007) existe uma variedade de métodos para avaliar o desempenho, portanto, vejamos os mais utilizados:

- **Escalas gráficas**

Concebido em 1922 por Peterson, é um dos métodos mais antigos e mais conhecidos. Consiste na apresentação de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá de julgar o avaliado, marcando o ponto da escala que melhor indica o seu desempenho. A avaliação é feita através de factores de avaliação previamente definidos e graduados e, são organizados em uma tabela de dupla entrada com diferentes factores de avaliação nas linhas e, graus de variação daqueles factores nas colunas. Este método permite comparar os avaliados, pois se obtém uma cotação para cada uma das dimensões mas, é criticado porque o seu preenchimento depende totalmente do processo de julgamento do avaliador, o que não permite um controlo efectivo sobre os erros de cotação.

- **Escolha forçada**

Para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjectividade, característicos do método das escalas gráficas surgiu o método da escolha forçada. Utilizam-se blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos de comportamento, e cada bloco é composto por duas, quatro ou mais frases. O avaliador terá que escolher metade

daqueles itens que melhor transcrevam o desempenho do avaliado, ou então escolher a frase que mais representa o desempenho do colaborador e aquela que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

- **Incidentes críticos**

Foi proposto pela primeira vez por Flanagan em 1954, e baseia-se nas características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou altamente negativos. No final do período em que decorre a avaliação, o avaliador discute, então, esse registo descritivo com o colaborador. A principal vantagem consiste na facilidade em dar feedback aos avaliados, na medida em que se baseia em aspectos comportamentais específicos, que servem para explicitar os julgamentos que os avaliados fazem e, assim, clarificar as expectativas dos superiores face ao desempenho do seu colaborador.

- **Pesquisa de campo**

É um dos métodos de avaliação tradicionais mais completos, baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos colaboradores. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. Este método desenvolve-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planeamento de providências e acompanhamento posterior dos resultados.

- **Lista de verificação**

Baseia-se numa relação de factores a serem considerados a respeito de cada colaborador, em que cada um desses factores recebe uma avaliação quantitativa. Funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um colaborador. Na realidade é uma simplificação do método das escalas gráficas.

## 5. Modernas tendências na avaliação de desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, têm levado as organizações a buscarem soluções criativas e inovadoras. Algumas delas estão adoptando um avançado sistema de administração de desempenho, no qual participam activamente o colaborador e o seu gerente, conforme diz-nos Chiavenato (2005).

A **gestão participativa por objectivo (GPO)** concebida por Peter Drucker em 1954, é actualmente um dos instrumentos de medida mais utilizados para avaliar os quadros nas organizações e parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objectivos previamente definidos (Caetano e Vala, 2007).

Na prática, a GPO consistia num contrato psicológico entre chefia e colaborador, reduzido a escrito e assinado pelas partes, garantindo desse modo uma prova de que o colaborador está ciente do que se espera dele durante o ciclo, e o seu comprometimento com vista à prossecução dos objectivos fixados. Quanto à chefia, o seu compromisso prendia-se com o acompanhamento e disponibilização dos meios necessários à viabilização do acordo (Andrade, 2011).

Os objectivos são hierarquizados: individuais, departamentais e organizacionais. A partir dos objectivos estratégicos, que definem os rumos do negócio, são definidos os objectivos departamentais e, depois, os individuais.

Com o objectivo de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional, que possibilitasse gerir a estratégia de forma integrada e garantir ainda que os esforços das organizações fossem direccionados para a estratégia, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram o ***Balanced Scorecard*** com a finalidade de ser um sistema para promover o alinhamento dos objectivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento), com indicadores de desempenho, metas e planos de acção.

O *Balanced Scorecard*, aborda o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, os indicadores de resultado e os indutores e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.

## **6. Concepção e implementação de um sistema de avaliação de desempenho;**

### **6.1 Características**

De acordo com Chiavenato (2005) a avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para que isso aconteça é necessário que ela atenda às seguintes linhas básicas:

- A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também do alcance das metas e objectivos, pois estas são tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho;
- A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais no trabalho. Ela concentra-se em uma análise objectiva do desempenho e não em uma avaliação subjectiva de hábitos pessoais, pois é bom distinguir entre o que é empenho e desempenho.
- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador;
- A avaliação deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o bem mais equipado para produzir com eficácia e eficiência.

### **6.2 Etapas da avaliação de desempenho**

Para Chiavenato (1998) *apud* Silva (2006) a avaliação de desempenho deverá seguir as seguintes etapas:

1. Determinação dos objectivos de desempenho humano (dependerá sempre da política da organização, tendo como aspectos importantes a avaliação da actuação do profissional, conhecimento do elemento humano, criação de um ambiente favorável.)

2. Montagem da sistemática de avaliação desse desempenho (muitas vezes é diferenciada de cargo para cargo, sendo sempre adaptada aos objectivos prévios.)
3. Sua implementação (ocorre o treinamento dos avaliadores, pois não adianta um bom instrumento de medida se quem irá utilizá-lo não conhece a sua aplicação.)
4. Sua manutenção e controle (compreende o acompanhamento e manutenção dos resultados.)

### 6.3 Erros comuns da avaliação do desempenho

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2010) é impossível fazer uma listagem exaustiva dos potenciais erros de avaliação. Vejamos os mais comuns:

- **Efeito de halo** - Consiste na tendência do avaliador, para classificar bem ou mal uma multiplicidade de factores, com base na impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único factor.
- **Erro por semelhança** - Leva o avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado.
- **Baixa motivação do avaliador** - O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista, quando tem consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos.
- **Não diferenciação dos desempenhos** – o avaliador ao dar a mesma classificação aos seus subordinados evita conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria.
- **Pressões inflacionistas** – o hábito de atribuir classificações elevadas no passado cria uma pressão irresistível para continuar a dá-las no futuro.
- **Decisão prévia sobre a classificação** – o avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador, antes mesmo de ter tido a entrevista de avaliação com ele.
- **Estereótipo** – significa avaliar alguém com base nas percepções que temos do grupo em que essa pessoa se insere/inseriu.
- **Efeito de contraste** – avaliações de características de uma pessoa influenciadas por comparações com outras pessoas recentemente encontradas.

- **Efeito de clemência** – característica pessoal que leva um indivíduo a avaliar outros sempre de forma extremamente positiva.

Estas distorções na avaliação individual, quando ocorrem e são percebidas pelo avaliado têm graves consequências, pois destroem a credibilidade do sistema, por porem em causa a sua objectividade e justiça e, porque impedem que o mesmo atinja os seus objectivos: motivar os melhores e estimular os restantes a melhorar o seu desempenho.

## **7. Consequências da implementação de um processo de avaliação de desempenho;**

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2005), “o sistema de avaliação deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio da empresa”.

As suas consequências reflectem em três campos a saber:

- Gestão de remuneração de acordo com a performance;
- Identificação de potencial e construção de planos de carreira e,
- Programação da formação para melhoria de desempenho.

Para os referidos autores, o desempenho é que permite ao colaborador progredir do mínimo para o máximo da escala salarial em que está colocado, conforme o mérito reconhecido. A fixação dos objectivos, a sua quantificação e calendarização, bem como a sua revisão ou reajuste e a avaliação global devem ter suporte escrito, como forma de não só, garantir ao avaliado ao certo o que será medido, mas também a criação de um histórico na empresa que permita, em função do potencial detectado, desenhar planos de carreira e programar formação para o desenvolvimento.



## **8. Benefícios decorrentes da implementação de um sistema de avaliação de desempenho**

Segundo Chiavenato (2003) desde que bem concebido e utilizado, um sistema de avaliação de desempenho comporta benefícios para muitas pessoas. Vejamos de forma sintética quem são os beneficiários:

### **Os subordinados:**

- Permite adequar o seu desempenho/comportamento aos padrões definidos pela empresa;
- Permite conhecer e adaptar melhor as suas expectativas às das hierarquias;
- Permite conhecer orientações quanto ao que se espera do seu desempenho futuro;
- Permite fazer uma auto-avaliação mais ajustada à realidade.

### **As hierarquias:**

- Permite avaliar com rigor o desempenho/resultados dos seus subordinados;
- Permite estabelecer metas para o futuro, o que fará melhorar o desempenho;
- Permite fazer alguma pedagogia, já que provoca comunicação entre hierarquia e subordinado.

### **As empresas:**

- Permite conhecer melhor o desempenho/expectativas/potencial do seu efectivo;
- Permite um melhor diagnóstico das necessidades de formação;
- Permite conhecer informações sobre o clima organizacional;
- Permite colher informações em que basearão várias decisões de gestão de pessoal: promoções, prémios, alterações dos perfis de selecção, transferências, gestão de conflitos, etc.

## Capítulo II- A motivação

As empresas não existem sem as pessoas que nela trabalham e, a tarefa principal de qualquer gestor, consiste em obter dos seus colaboradores produtividade e qualidade no trabalho, o que supõe competências e um modelo de organização adequado, mas sobretudo a motivação de todos. (Esteves, 2004)

### 1. Definição

É consenso no meio académico a característica psíquica como origem predominante do processo de motivação, cuja palavra deriva do latim *movere*, que significa mover. É sabido que todos nós, enquanto seres humanos imperfeitos e em constante processo de evolução, temos várias necessidades e desejos não atendidos e carências latentes que se manifestam em diversas ocasiões. Esse sentimento inquietante em última instância é o responsável por gerar no indivíduo acções e atitudes objectivando suprimir esses desejos não satisfeitos (Nascimento, 2007)

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas (Cunha *et al.* 2007). Contudo, vejamos as ideias expostas por alguns autores:

Para Bergamini (1997) *apud* Cruz(2005) a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em acção. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objectivos da organização.

Para Robbins, (2005) *apud* Franco, Marchió e Furtado, (s.d.) “motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Nas palavras de Cunha *et al.* (2007) “ a motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.”

Generalizando, pode-se dizer que a maioria das definições não variam grandemente entre elas, sendo que tendem a dar ênfase ao elemento de estimulação, isto é, as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento, a um elemento de acção e esforço, ou seja, o comportamento observado, ao elemento de movimento e persistência, onde se refere ao prolongamento no tempo do comportamento motivado e ainda ao elemento de recompensa isto é, o reforço das acções anteriores.

## **2. Breve histórico do conceito**

Conforme Bergamini (1997) *apud* Nascimento (2007) (...) antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornarem reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Com o passar do tempo, o dinheiro foi adoptado como o principal incentivo à motivação, em lugar das punições, mas o interesse pelo comportamento motivacional aumentou muito nas últimas décadas. Segundo Esteves (2004) as abordagens clássicas das organizações, concebiam o homem como ser passivo e motivado exclusivamente por interesses de índole económica.

A evolução da investigação encarregou de nos fornecer perspectivas diferentes, surgindo-nos a concepção do homem social. Tal concepção alega que o homem é um ser social que adquire uma identidade própria e, por isso a organização deveria manter-se atenta e proporcionar condições para a satisfação das necessidades de cada um.

Mais tarde é idealizada uma concepção diferente, a que o homem é um ser auto-motivado e auto-controlado e que procura desenvolver o seu trabalho de forma que através dele se adquira um sentimento de realização pessoal.

Posteriormente, surge uma outra concepção que destaca o homem como um ser complexo e dinâmico. É por isso que as organizações precisam encontrar mecanismos capazes de assegurar a permanência da motivação ao longo prazo.

Finalmente, surge a perspectiva do homem psicológico e defende que o homem é sim um ser complexo e, que passa ao longo da sua vida por fases diversas de desenvolvimento pessoal, buscando aproximar-se de uma imagem idealizada de si mesmo.

Actualmente as organizações são conscientes que manter os colaboradores motivados não é fácil mas, que é necessário, e têm a consciência de que havendo colaboradores motivados, assegura-se de imediato a satisfação das necessidades organizacionais, o que significa que é mais fácil para a organização alcançar os seus próprios objectivos, se esse alcance for acompanhado pela satisfação dos objectivos dos seus colaboradores.

### **3. Teorias sobre motivação**

“A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objectivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas” (Silva, Peixoto e Baptista 2011).

Existem muitas teorias a volta da explicação daquilo que seja a motivação e elas são organizadas de diferentes formas conforme cada autor.

Chiavenato (2004) e Cunha *et al.* (2007) organizam as teorias de motivação em teorias de conteúdo e teorias de processo, com a particularidade de que Chiavenato acrescenta ainda, a existência da teoria de reforço e Cunha *et al.* subdividem as teorias em gerais e organizacionais. Já Santos (2008) organiza-as em três grandes grupos: as teorias da motivação baseadas nas necessidades, as teorias cognitivas da motivação e ainda as teorias de reforço.<sup>3</sup>

As teorias descritas pelos autores são idênticas: vejamos quais são elas:

- **Hierarquia das necessidades de Maslow**

O fundamento dessa teoria é que as necessidades podem ser distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano. Maslow aponta para a existência de cinco categorias de necessidades sendo elas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Estas necessidades

---

<sup>3</sup> Consultar os livros: “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão” de Cunha *et al.*, “Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações.” de Chiavenato e “Gestão estratégica : Conceitos modelos e instrumentos” de António J. Robalo Santos

podem ser agrupadas em duas categorias, sendo as duas primeiras consideradas necessidades primárias e, as restantes três necessidades secundárias.

Esta teoria assenta-se nos seguintes argumentos: as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento e quando satisfeitas elas não são mais motivadoras. As mais elevadas somente surgem quando as primárias são satisfeitas e quando passem a predominar sobre os níveis mais baixos de necessidades. Contudo, enquanto uma necessidade mais baixa não é satisfeita, ela se torna imperativa e passa a predominar provisoriamente no comportamento até que seja parcial ou totalmente satisfeita e, requerem um processo motivacional mais rápido.

- **Teoria ERC (Existência/Relacionamento/Crescimento)**

Esta teoria pode ser descrita como uma variação sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, por via do agrupamento de categorias. Alderfer agrupou as necessidades em apenas três grupos, sendo, as de existência, as de relacionamento e as de crescimento. Para ele, é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis, mas a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior. Em suma, o entendimento da relação entre as várias necessidades é, por parte de Alderfer, mais flexível e menos teleológica, isto é, menos orientada para um objectivo final: a auto-realização, do que a de Maslow.

- **Teoria das necessidades adquiridas/ Teoria dos motivos de McClelland**

De acordo com esta teoria, existem três necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano:

- Necessidades de realização – é a necessidade de êxito competitivo, da busca pela excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso.
- Necessidade de poder – representa o desejo de causar impacto, de ter influência e de controlar as pessoas, de estar no comando. Pessoas com essa necessidade

preferem situações competitivas e de *status* e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz.

- Necessidades de afiliação – representam o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que possuem essa necessidade buscam amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam compreensão mútua.

Essas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afectam seu comportamento e desempenho.

- **Teoria dos dois factores**

Apoiado nos trabalhos pioneiros de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu esta teoria, de acordo com a qual, o comportamento das pessoas no trabalho depende essencialmente, de factores motivacionais, que coincidem com os factores susceptíveis de satisfazer as necessidades hierárquicas do nível superior, originalmente proposta por Maslow, e por factores higiénicos que se referem em contrapartida, aos factores indispensáveis à satisfação das necessidades básicas dos colaboradores, isto é, as constantes dos níveis mais baixos da hierarquia. Um dos grandes méritos da teoria proposta por Herzberg consistiu no facto de esta ter demonstrado que, ao contrário do que então se pensava, o oposto de satisfação não era, necessariamente, a insatisfação, mas apenas a ausência de satisfação, da mesma forma que não estar satisfeito é diferente de estar insatisfeito.

As principais implicações para a gestão, decorrentes da teoria dos dois factores, envolvem a necessidade de a gestão assegurar a presença de factores higiénicos, no sentido de evitar a insatisfação dos trabalhadores, e simultaneamente, focalizar a sua atenção no desenvolvimento dos factores motivacionais, pois são os únicos factores susceptíveis de assegurar a satisfação dos trabalhadores.

- **Teoria da equidade**

Desenvolvida por J. Stacy Adams, esta teoria preocupa-se fundamentalmente com a percepção que os indivíduos têm da forma como estão a ser tratados, em termos de equilíbrio ou justiça (equidade) que percebem existir (ou não), entre o seu desempenho e as recompensas que lhes são atribuídas.

Segundo esta teoria, as pessoas tendem a preferir situações de equilíbrio entre o seu rácio de performance/resultados e o rácio apresentado por outras pessoas, entendidas como constituindo um bom termo de comparação. O cerne desta teoria é ocupado pela noção de que deve haver correspondência, entre os investimentos e os ganhos de cada um, isto é, quem investe mais deve receber mais.

A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é crucial, na medida em que demonstra que a motivação é maior, quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos. Quer isto dizer, que as pessoas estão dispostas a esforçar-se mais, se apercebem que um maior esforço conduzirá com maior probabilidade a uma maior recompensa.

- **Teoria de reforço**

Segundo os defensores desta teoria dos quais se destaca o psicólogo B. F. Skinner, o comportamento dos colaboradores é motivado, não pelas suas necessidades ou pelo seu processo cognitivo interno mas, fundamentalmente, pelas consequências dos seus comportamentos no trabalho. Assim, os comportamentos que tenham sido geradores de consequências positivas ou agradáveis têm maior probabilidade de serem repetidas, enquanto os que tenham tido consequências negativas ou desagradáveis têm maior probabilidade de serem evitados no futuro – é a chamada “lei do efeito”.

Esta teoria vem por isso marcar a transferência da focalização nos factores internos, até então entendidos como motivadores do comportamento humano, para factores externos.

### ◦ **Teoria da Expectativa**

Em 1964, Victor H. Vroom propôs a sua teoria voltada especificamente pelo ambiente de trabalho, identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Esta teoria defende no essencial, que as pessoas, antes de desenvolverem qualquer esforço para desempenharem uma tarefa, consideram três aspectos fundamentais: a Valência, a Instrumentalidade e a Expectativa.

A expectativa traduz a convicção da pessoa, relativamente à extensão com que o seu esforço irá produzir no nível de desempenho requerido; a instrumentalidade reflecte a avaliação subjectiva da pessoa, relativamente à probabilidade de o desempenho requerido conduzir à satisfação de outros desejos; e a valência refere à importância ou valor que a pessoa atribui aos resultados obtidos com a consecução do desempenho requerido.

Resumindo, esta teoria defende que a motivação dos colaboradores será tanto maior, quanto maior for a sua expectativa de conseguir atingir o nível de desempenho requerido, quanto maior a ligação percebida entre a consecução daquele nível de performance e a obtenção da recompensa expectável, e quanto maior o valor atribuído a essa recompensa.

Em termos práticos, esta teoria sugere que, um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço, quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (Robbins 2002 *apud* Eduardo 2009).

### ◦ **Teoria da definição dos objectivos**

A lógica desta teoria desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, decorre da constatação de que a nossa vida é de algum modo uma sucessão de objectivos.

A mais importante de todas as conclusões obtidas no âmbito desta teoria, refere o facto de os mais eficazes de todos os objectivos serem os que combinam um conjunto de



características reunidas no acrónimo SMART: specific (específicos mas também Stretched, “esticados”), measurable (mensuráveis), agreed (acordados, mas também attainable, alcançáveis), realistic (realistas mas difíceis), times (com prazos).

A aceitação dos objectivos é uma condição decisiva para o sucesso da definição dos objectivos, isto é, quando um indivíduo aceita ou está comprometido com uma meta pré-estabelecida, accionará todos os mecanismos (esforço, direcção e persistência), que lhe permitirão alcançar esse objectivo. A forma que mais permite a aceitação dos objectivos, é o seu estabelecimento conjunto entre superiores e subordinados, promovendo a participação dos colaboradores. Uma outra condição é a transmissão de feedback, informando o colaborador sobre o progresso que ele tem alcançado.

Um aspecto negativo apontado para esta teoria, é o facto de ao focar as pessoas numa meta, se diminuir a possibilidade de as levar para outros comportamentos eventualmente relevantes.

#### **4. Motivação intrínseca versus motivação extrínseca**

Outro conceito que influenciou o estudo da motivação foi a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca. Enquanto a primeira refere-se a comportamentos de trabalho, que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa, a segunda refere-se aos comportamentos levados a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. (Cunha *et al* 2007). No entanto é falso dizer que a motivação intrínseca é fruto da acção da pessoa e a extrínseca do ambiente, pois a motivação é sempre fruto da pessoa com o ambiente. É de salientar também que muitas vezes estes dois conceitos aparecem unidos, por exemplo quando uma pessoa estuda um tema que a interessa(motivação intrínseca) e ainda consegue com isso uma boa nota (motivação extrínseca) Delgado (2011).

## **Capítulo III- Estudo de caso**

### **1. Descrição da empresa**

A sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA (SCT, SA), foi criada no mês de Novembro de 1996 e iniciou a sua actividade em Junho de 1997. Foi transformada em Sociedade Anónima em Fevereiro de 2006 com um capital social de 240.000.000.00 (duzentos e quarenta milhões de escudos cabo-verdianos) e tem como objecto principal a cultura, produção e importação de tabaco e seus derivados.

Sedeada na Cidade do Mindelo, a empresa explora as instalações que tiveram na origem da indústria do tabaco em Cabo Verde.

A partir da sede dá cobertura às ilhas de S. Vicente, S. Antão e S. Nicolau. Possui uma Delegação na cidade da Praia que dá cobertura às ilhas de Santiago, Maio, Fogo e Brava e uma representação comercial em Espargos que cobre as ilhas do Sal e Boa Vista. Apesar do relativo envelhecimento do seu parque de equipamentos, possui uma capacidade instalada bastante acima da capacidade de absorção do mercado interno.

O capital social da SCT, SA é representado por 240.000 acções sendo 152.760 nominativas não cotadas e 87.240 acções cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde, distribuídas pelo público. Assim, 51,15% do capital pertence a um agrupamento de empresas (A Promotora, Irmãos Correia, Moave e Sita) todas com participações de 12,7875% do capital. O Município do Sal detém 12,5% do capital e os restantes 36,35% pertencem ao público.

A SCT, SA é uma empresa de carácter lucrativo, engajada na sociedade cabo-verdiana e igualmente útil, tanto pelo seu posicionamento de cooperação directa com a comunidade, como pelo elevado peso da sua economia através do cumprimento das suas obrigações fiscais. Um dos elementos-chave de intervenção na Sociedade, está assente no reconhecimento do papel dos seus profissionais no engrandecimento da empresa, considerando-os um dos principais veículos da sua promoção.

A SCT, SA continuará como uma das empresas em posição de liderança no sector industrial do país. Este objectivo deverá ser patenteado pelo critério rendibilidade, política social, nível de organização, solidez financeira e espírito inovador da sua gestão.

O alcance das metas comerciais depende grandemente dos resultados da luta contra o comércio ilícito. As medidas tomadas, nomeadamente o reforço da actividade das entidades de fiscalização, levam a empresa a encarar como possível, através do desenvolvimento de acções comerciais que desencorajem o contrabando, a conquista de uma maior quota de mercado e a cobertura efectiva de todas as ilhas do país. A procura de novas oportunidades de negócios e mercados será sempre uma preocupação.

◦ **Produtos e consumo**

SG Gigante, Porto Grande e Falcões são os produtos fabricados pela SCT, SA. O Porto Grande e o Falcões são marcas próprias da empresa, enquanto o SG Gigante é produzido a coberto de um contrato de licença de fabrico. É ainda importada e comercializada a marca Marlboro nas linhas Full Flavour, Vulgo, RED e Lights. Actualmente, à luz da Convenção de Estabelecimento assinada com o Governo, a SCT, S.A detém o exclusivo da importação e produção de cigarros para o mercado nacional. No entanto, a importação e comercialização ilícita de marcas estrangeiras têm lugar, embora, em consequência das parcerias e melhorias introduzidas na política comercial da empresa, a sua expressão tem vindo a reduzir-se.

Assim, embora não existam concorrentes formais, a SCT, SA tem de fazer face a uma concorrência subterrânea e sem rosto e, consequentemente, mais difícil de conhecer e derrotar.

A Polícia Fiscal, as Alfândegas e a Inspeção Geral das Actividades Económicas têm-se revelado determinantes na reestruturação do mercado de tabacos. Da sua adequação dependerão grandemente os resultados e o alcance das metas estipuladas.

◦ **Perspectiva social**

Considerando que é primordial que a empresa conte com um leque de profissionais motivados e engajados no processo da sua consolidação, a SCT, SA está convicta de

que o local de trabalho deve também ser um lugar que disponha de condições para o desenvolvimento de actividades que, pelas condições que exigem, não está ao alcance dos trabalhadores.

A política social da SCT, SA tem como alvo os seus profissionais e a comunidade em que se insere e é norteada pelo princípio da utilidade da empresa, tanto em termos de solidariedade humana como em termos de promoção de iniciativas que tenham impacto positivo a nível social, cultural e económico das nossas ilhas.

Consciente da responsabilidade social que tem para com a sociedade civil, a empresa apoia de forma regular iniciativas de cariz social, ambiental, cultural e desportivo, e dá atenção especial à saúde.

## **2. Descrição do sistema de avaliação de desempenho na SCT, SA**

São avaliados todos os colaboradores do quadro permanente e contratados da empresa, porém só são passíveis de avaliação, aqueles que tenham trabalhado um mínimo de seis meses de forma continuada.

Com a avaliação de desempenho, é possível medir a prestação permanente do trabalhador, para o desenvolvimento da actividade da sua equipa e do seu departamento na prossecução dos objectivos da equipa; dar aos trabalhadores a oportunidade de discutir regularmente com o seu superior o seu desempenho e os indicadores de desempenho; fornecer ao superior um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho dos colaboradores; cotar o modo como são aplicados os conhecimentos e capacidades do trabalhador e em consequência proporcionar melhor conhecimento nos aspectos técnicos e humanos e valorização do trabalhador, a sua evolução e melhoria da sua adaptação na empresa.

Quanto ao método, tendo em conta o plano das actividades de cada unidade orgânica para o período de avaliação, as chefias e o trabalhador devem acordar um plano individual e as chefias e o director geral devem acordar um plano individual e objectivos individuais e, deve haver concertação entre o avaliador e o avaliado sobre a clarificação dos objectivos a atingir pela unidade orgânica, acções no plano de

actividades, os objectivos e resultados do avaliado no período e ainda as ponderações que cada item avaliado deverá ter no peso total da avaliação final.

Existem dois modelos de avaliação em que um destina-se às chefias e subdivide-se em dois níveis:

Quanto ao nível de perfil profissional, faz-se uma avaliação qualitativa, onde se avaliam os aspectos das áreas de conhecimento e postura profissional e quanto ao nível de realização que compreende uma avaliação quantitativa, isto é, como são aplicados os conhecimentos e capacidades na contribuição para o sucesso.

Ao longo do período em análise recolhem-se elementos numa ficha de acompanhamento que servirão de base para preencher a ficha de avaliação. Essa ficha de acompanhamento subdivide-se em duas partes: uma de objectivos e outra de competências comportamentais ponderados em 60% e 40% respectivamente. A avaliação final é calculada através da aplicação da seguinte fórmula:

$$CF = \sum_{i=1}^n (pi \times ai), \text{ onde:}$$

CF= classificação final

n= nº total dos objectivos para o período

pi= ponderação de cada objectivo

ai= avaliação em cada objectivo

O outro modelo de avaliação utilizado destina-se as não chefias, e são avaliados aspectos comportamentais e os conhecimentos e competências aplicados com ponderações de 40% e 60% respectivamente. A avaliação final obtém-se através do somatório dos pontos obtidos em cada item avaliado, de acordo com a seguinte escala:

Menor que 50% = Insatisfatório

Entre 50% à 64% = Satisfatória

Entre 65% à 79% = Bom

A partir de 80% = Muito Bom

Os intervenientes no processo de avaliação são a administração, o director geral, as chefias e o próprio colaborador. A análise das fichas de avaliação é feita pelo director geral assistido pelas chefias e pela assessora dos recursos humanos.

O acompanhamento do desempenho começa após a fixação do plano individual de objectivos e, é feita durante o período de avaliação com os objectivos de reconhecer os sucessos e insucessos alcançados; correcção das causas dos desvios negativos verificados; desenvolvimento dos trabalhadores envolvidos e ainda e melhoria contínua do desempenho, com isso o avaliador pode identificar constrangimentos ao desempenho e corrigir desvios.

O acompanhamento é formalizado através do preenchimento da ficha de acompanhamento, e devem ser registadas informações que sirvam também de suporte ao preenchimento da ficha de avaliação no final do período. As observações são transmitidas aos colaboradores trimestralmente.

A avaliação de desempenho compreende as seguintes fases:

- **Auto-avaliação**

Face ao estabelecido para o período de avaliação, as não chefias fazem a auto-avaliação do plano individual, e as chefias do plano individual e dos objectivos. Procura-se com isso incentivar o colaborador a analisar a sua actuação, o seu desempenho e buscar meios para o autodesenvolvimento. Permite ainda apurar as diferenças entre a avaliação feita pelo avaliado a aquela feita pelo avaliador. Esta avaliação é feita antes do apuramento final da avaliação e não conta para a avaliação final.

- **Entrevista**

Tem como objectivo explicar os objectivos de avaliação e análise do período de trabalho, pontos fortes e fracos e melhorias potenciais para o futuro. A entrevista

subdivide-se em dois momentos: o primeiro tem lugar no dia da fixação dos objectivos e do desempenho esperado, onde faz-se o ponto da situação da qualidade de desempenho esperado, dialogar, trocar pontos de vista e obter compromissos, com vista ao aperfeiçoamento profissional do trabalhador. O segundo momento é destinado à comunicação formal da avaliação e procura-se a concordância ou não do colaborador.

- **Reuniões e comunicação dos resultados**

Assenta em duas reuniões em que a primeira ocorre entre o director geral, cada uma das chefias e a assessora dos recursos humanos, onde pretende-se conseguir o máximo de equilíbrio em termos de uniformização de critérios e fundamentação de áreas de melhoria e das acções a considerar para melhoria do desempenho dos avaliados.

A segunda ocorre entre o director geral, cada uma das chefias, a assessora dos recursos humanos e o colaborador, e é aqui que se dá ao avaliado o conhecimento do seu desempenho. São prestados esclarecimentos, podendo proceder-se a eventuais alterações registando-se os aspectos mais importantes.

- **Reclamação**

Se alguma pessoa discordar da avaliação que lhe foi feita ela tem um prazo de 5 dias úteis para proceder formalmente à uma reclamação. A carta de reclamação é entregue à assessora dos recursos humanos que a analisa, comenta e remete-a para a administração. No prazo máximo de 15 dias a reclamação será apreciada pela administração, que após ouvir uma comissão de avaliação por ela nomeada decide em definitivo sobre a valorização dos atributos reclamados e devolve o processo à assessora dos recursos humanos com o conhecimento do reclamante.

O processo de avaliação de desempenho é consolidado com o envio das avaliações (em papel) à assessora dos recursos humanos pelas diversas componentes da sede, delegação e postos de venda.

### **3. Análise dos resultados**

#### **3.1. Caracterização da população**

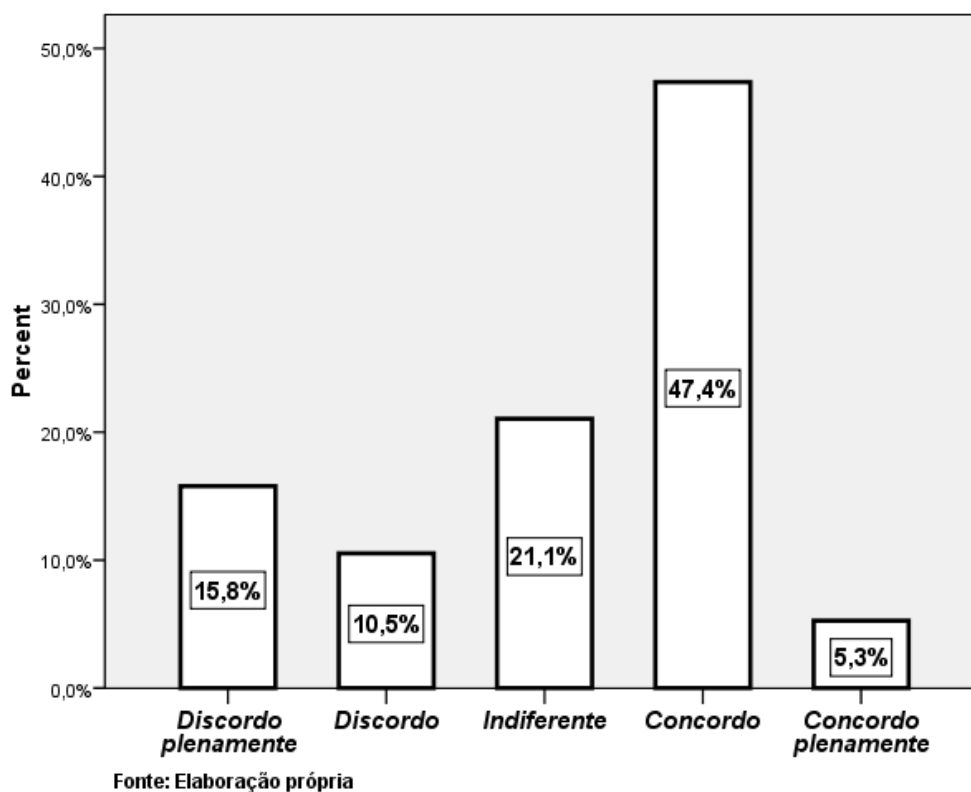
Generalizando os dados da amostra à população que constitui a SCT, SA, pode-se dizer que, trata-se de uma empresa com um maior número de colaboradores do sexo feminino, numa proporção de 57,9% contra os 42,1% do sexo masculino mas, é de realçar que este resultado não está relacionado com qualquer tipo de preferência, por parte da empresa.

Predomina uma faixa etária que varia dos 40 aos 50 anos, sendo que 38,9% têm idades compreendidas entre 40 e 50 anos e 27,8% com idades acima dos 50 anos. A empresa demonstra baixa rotatividade de pessoal, o que é comprovado pelo tempo de serviço prestado com uma percentagem de 84,2% de colaboradores que prestem seus serviços à empresa há mais de 10 anos, predominando ainda o cargo de não chefia em 78,9% dos seus colaboradores.



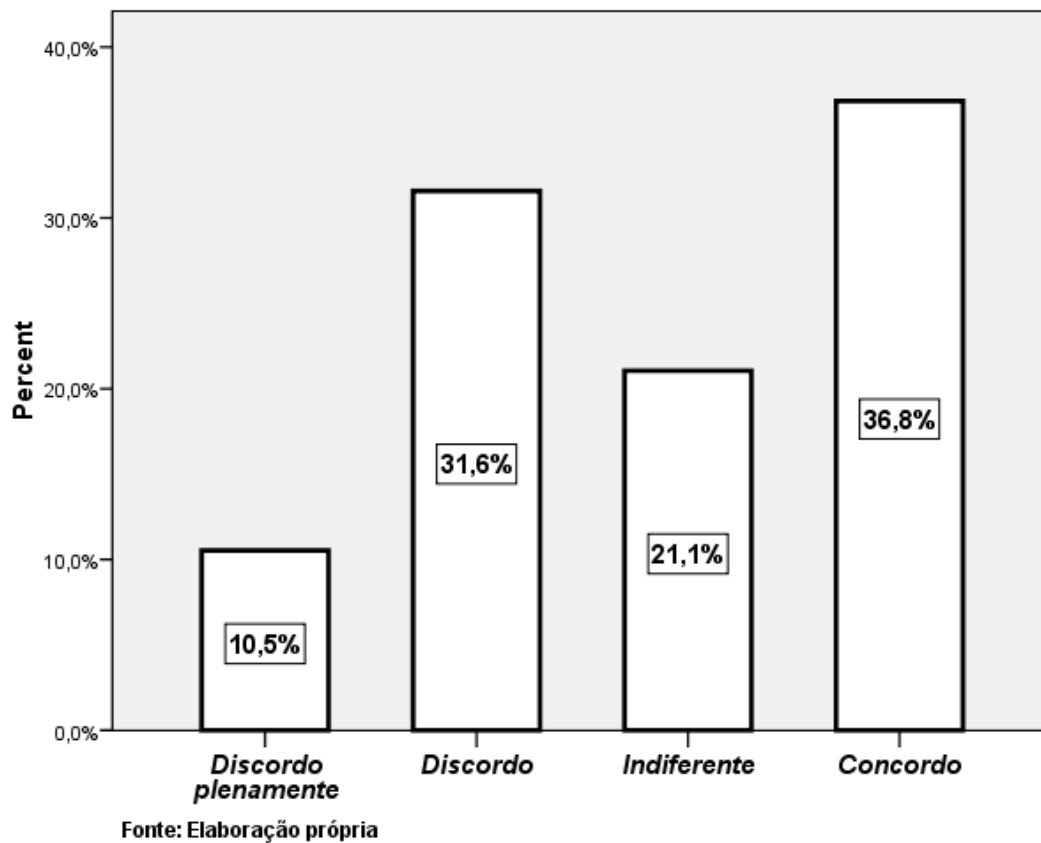
### 3.2. Identificação da percepção dos colaboradores quanto ao processo de avaliação de desempenho

**Gráfico 1.** Frequentemente o seu desempenho é avaliado por escrito?



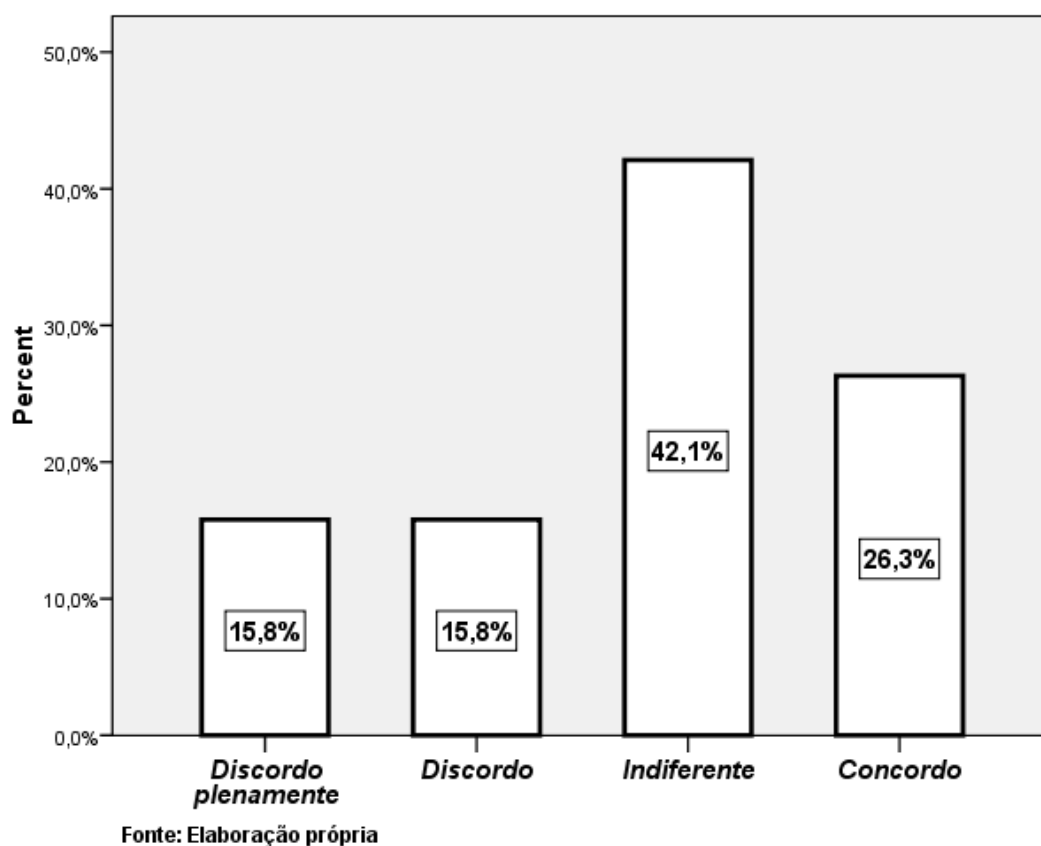
Em função dos dados do gráfico 1, verifica-se que a maioria dos colaboradores (52,7%) concordam que o seu desempenho seja avaliado por escrito, mas é de realçar que um percentual significativo (21,1%) não têm uma opinião formada acerca do assunto e, uma parcela não menos importante de 26,3% não concorda. Sobre esse particular, torna-se necessário acrescentarmos que, este facto constitui uma ferramenta muito importante para compreender os problemas dos colaboradores e, na medida do possível, proporcionar medidas correctivas.

**Gráfico 2.** Os critérios utilizados nas avaliações são adequados?



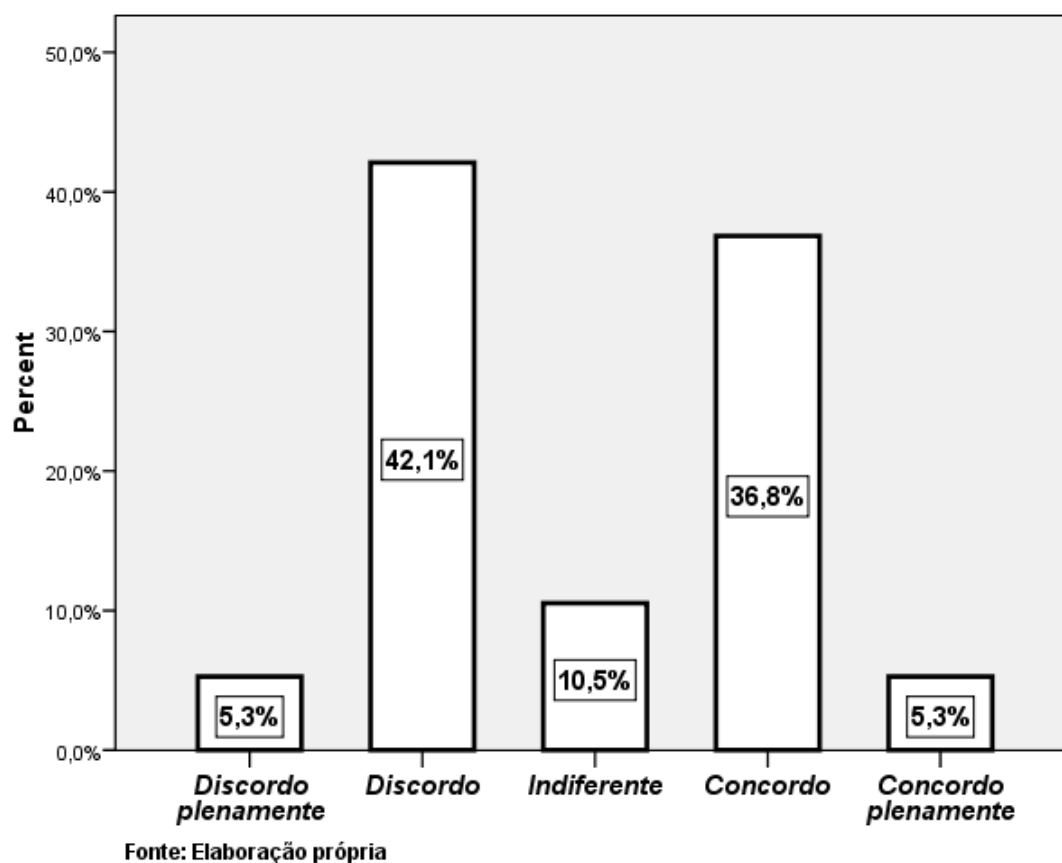
Questionados acerca da adequabilidade dos critérios de avaliação utilizados na empresa, 36,8% considera-os adequados, porém 42,1% discorda com esses critérios, e ainda 21,1% é indiferente quanto a isso. A percentagem dos inquiridos que discordam é bastante relevante pelo que a empresa deverá despende alguma atenção em relação a esses critérios.

**Gráfico 3.** Os resultados das avaliações são compatíveis com o desempenho dos colaboradores?



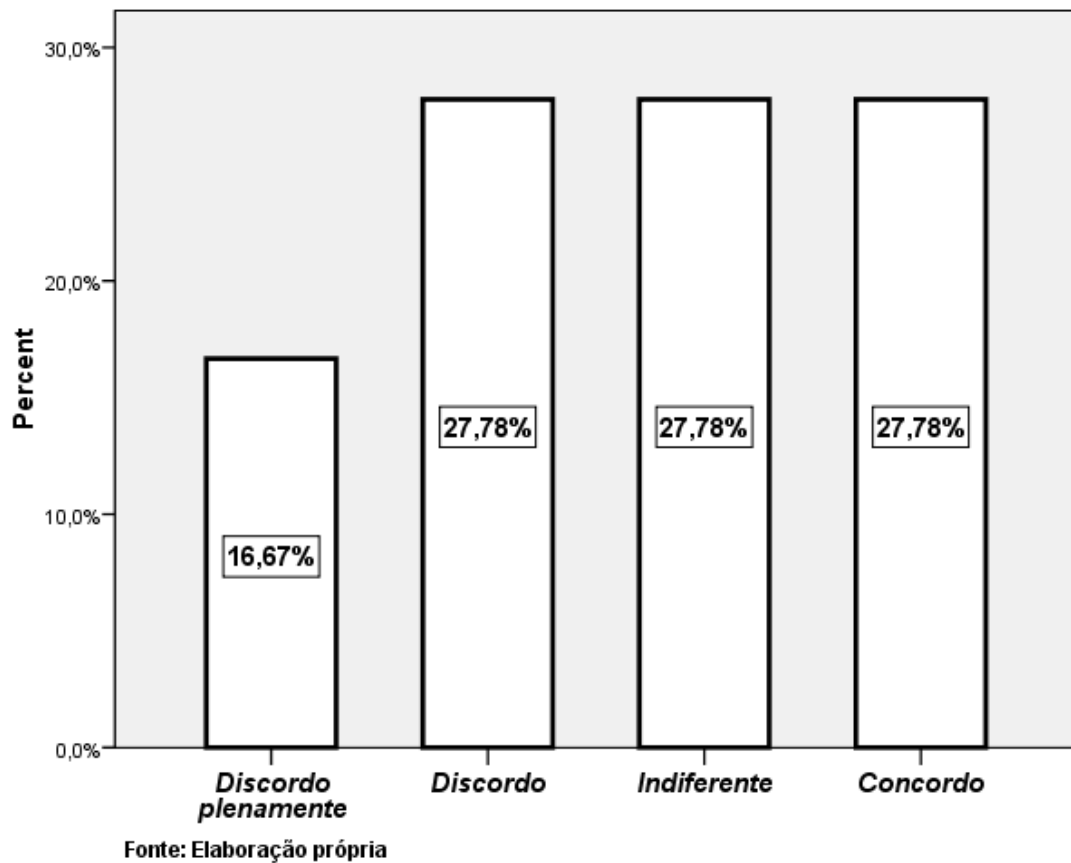
Em conformidade com os dados do gráfico 3, certificamos que a maioria (42,1%) é indiferente, isto pode justificar-se pelo facto da comunicação dos resultados das avaliações serem feitas de forma individual, isto é, as pessoas não têm acesso aos resultados das avaliações dos colegas.

**Gráfico 4.** Por vezes a avaliação é utilizada para avaliar as necessidades de formação dos colaboradores?



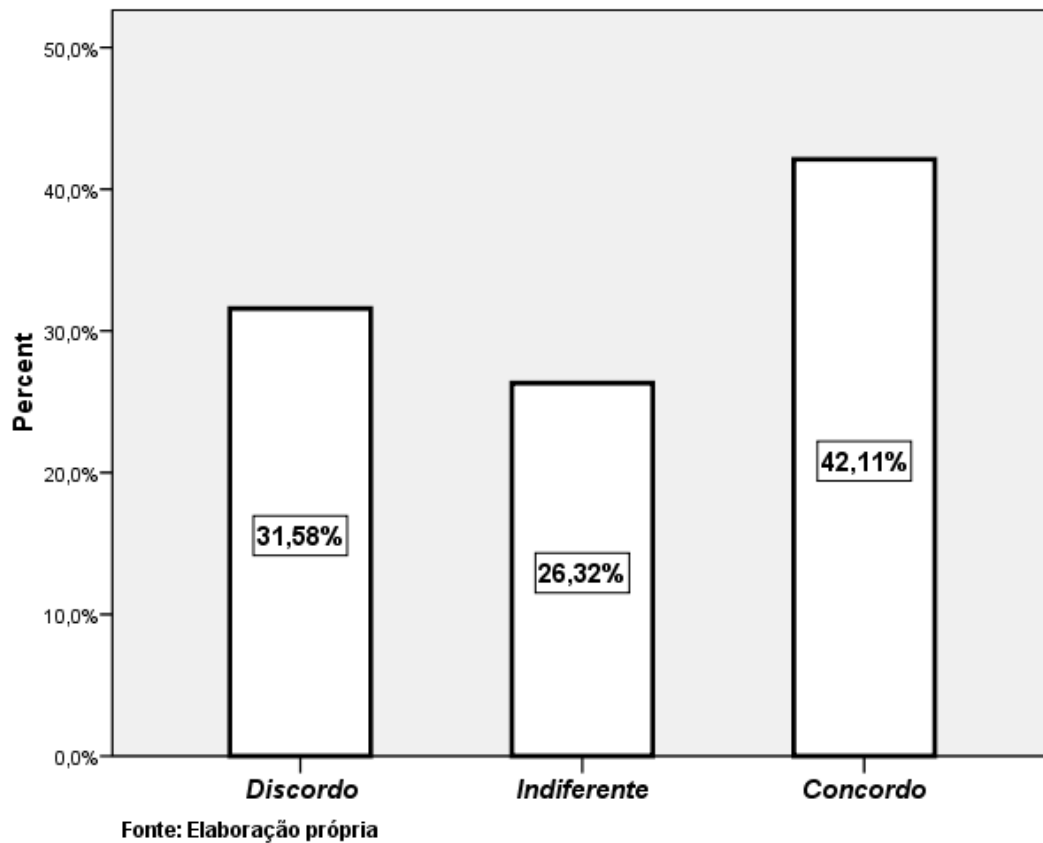
Conforme os dados do gráfico 4, apuramos que a maioria dos colaboradores (47,4%), discordam que o processo de avaliação seja utilizado para avaliar as suas necessidades de formação. Este facto permite-nos dizer que a empresa não está a empregar da melhor forma as práticas de avaliação de desempenho, uma vez que a formação é um factor importante para melhorar o desempenho profissional dos colaboradores.

**Gráfico 5.** O modelo de avaliação utilizado motiva os colaboradores no desempenho das suas tarefas?



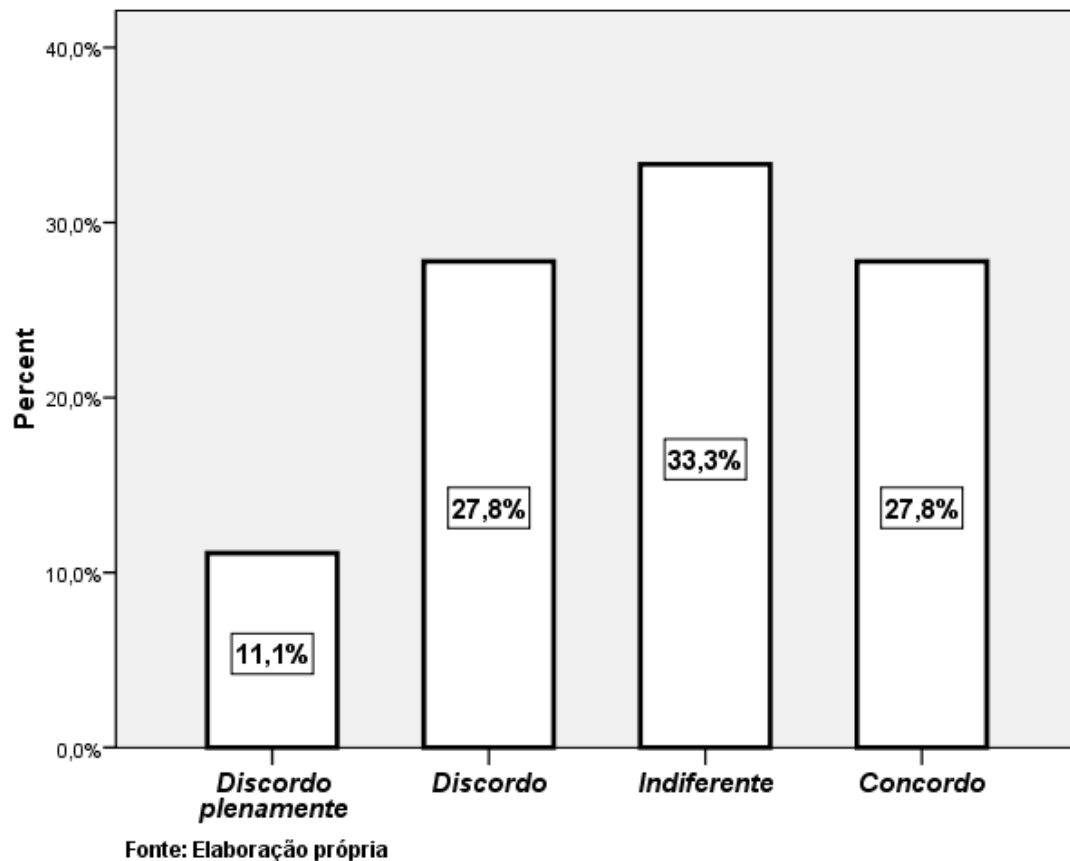
Questionados se o modelo de avaliação utilizado motiva os colaboradores no desempenho das suas tarefas, verificamos que a grande maioria (44,45%) discorda e, apenas uma percentagem igual a aquela dos colaboradores que são indiferentes é que concordam (27,78%). O facto de a maioria discordar aponta para uma desmotivação em relação ao sistema de avaliação utilizado, e a empresa deverá tomar medidas de forma a reverter esta situação, pois isto põe em causa o desempenho dos seus colaboradores.

**Gráfico 6.** O modelo de avaliação utilizado ajuda no desenvolvimento e performance dos colaboradores?



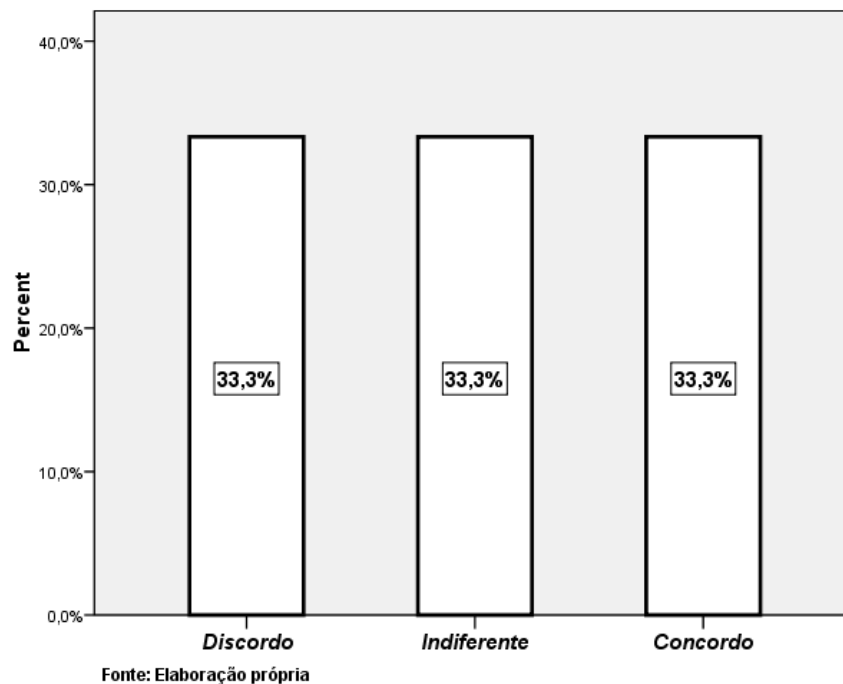
De acordo com o gráfico 6, para 42,11% dos colaboradores, o modelo de avaliação utilizado ajuda no desenvolvimento e performance profissional. Porém, 31,58% não partilham a mesma opinião, isto é, eles discordam e ainda 26,32% são indiferentes. É bom que a empresa tenha em atenção esse resultado pois poderá ser um indício de que o modelo utilizado não estimula a produtividade e competitividade da empresa.

**Gráfico 7.** O modelo de avaliação utilizado ajuda na tomada de decisão para atribuição de incentivos e promoção na carreira dos colaboradores?



Em conformidade com o gráfico 7, 38,9% dos colaboradores defendem que o modelo de avaliação utilizado não ajuda na tomada de decisões para atribuição de incentivos e promoção na carreira. Isto pode justificar-se em parte porque, ainda a empresa utiliza uma política segundo a qual, de dois em dois anos deverá haver aumentos salariais independentemente do desempenho dos colaboradores. O uso desta política compromete a eficiência do processo de avaliação tornando-o ineficaz e fazendo com que os colaboradores não acreditem que o seu desempenho possa ajudá-los no alcance dos seus objectivos.

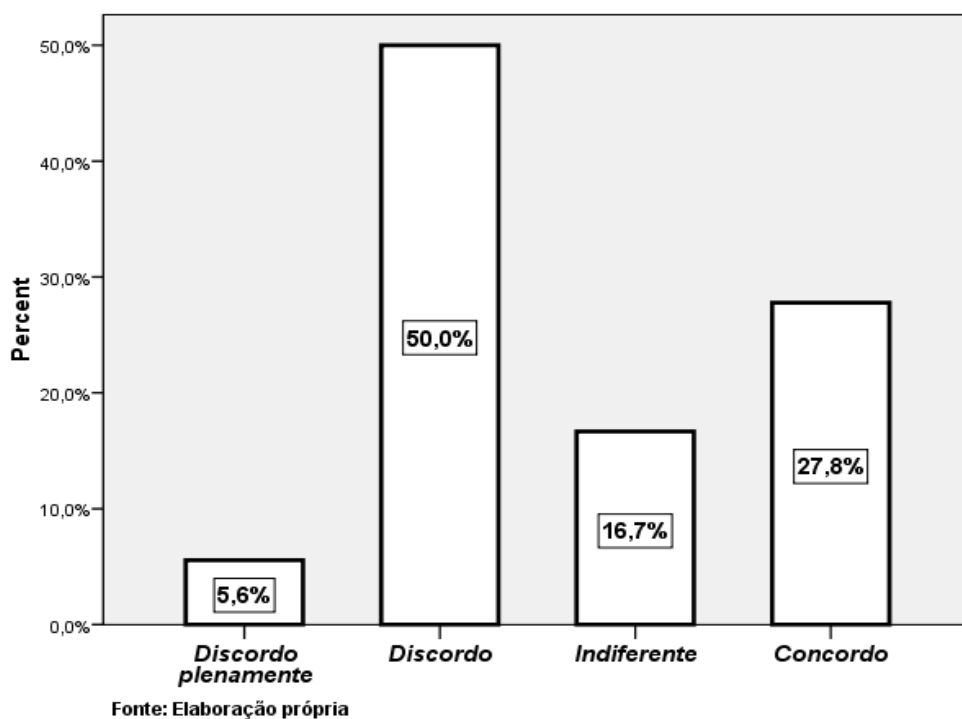
**Gráfico 8.** O método de avaliação utilizado contribui para aumentar a produtividade da empresa?



Como conseguimos observar não existe consenso em relação a questão se o método de avaliação utilizado contribui para aumentar a produtividade, isto porque exactamente as mesmas percentagens de pessoas concordam, discordam e são indiferentes. O que a empresa deverá fazer é, esclarecer aos seus colaboradores os objectivos que se prendem com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, de modo que todos possam saber realmente para que serve e a que propósito eles são avaliados. Isto é, deve haver uma maior interacção entre o colaborador e a organização para que todos possam disfrutar dos benefícios decorrentes de um sistema de avaliação de desempenho pois estes se reportam tanto para a organização como para o colaborador.



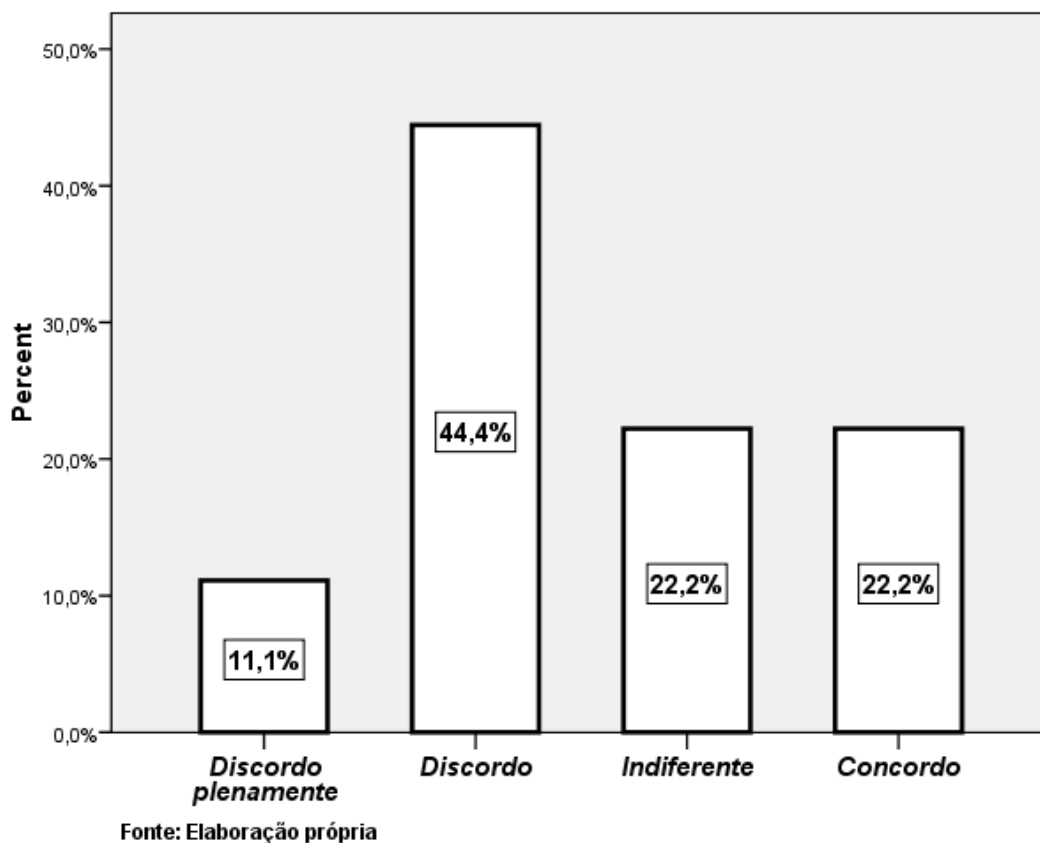
**Gráfico 9.** Os colaboradores são comunicados ou recebem algum feedback sobre o seu desempenho?



Em função dos dados do gráfico acima, constata-se que a maioria dos inquiridos (55,6%), discordam que frequentemente recebem feedback acerca do seu desempenho. Contudo, 27,8% concordam e 16,7% são indiferentes.

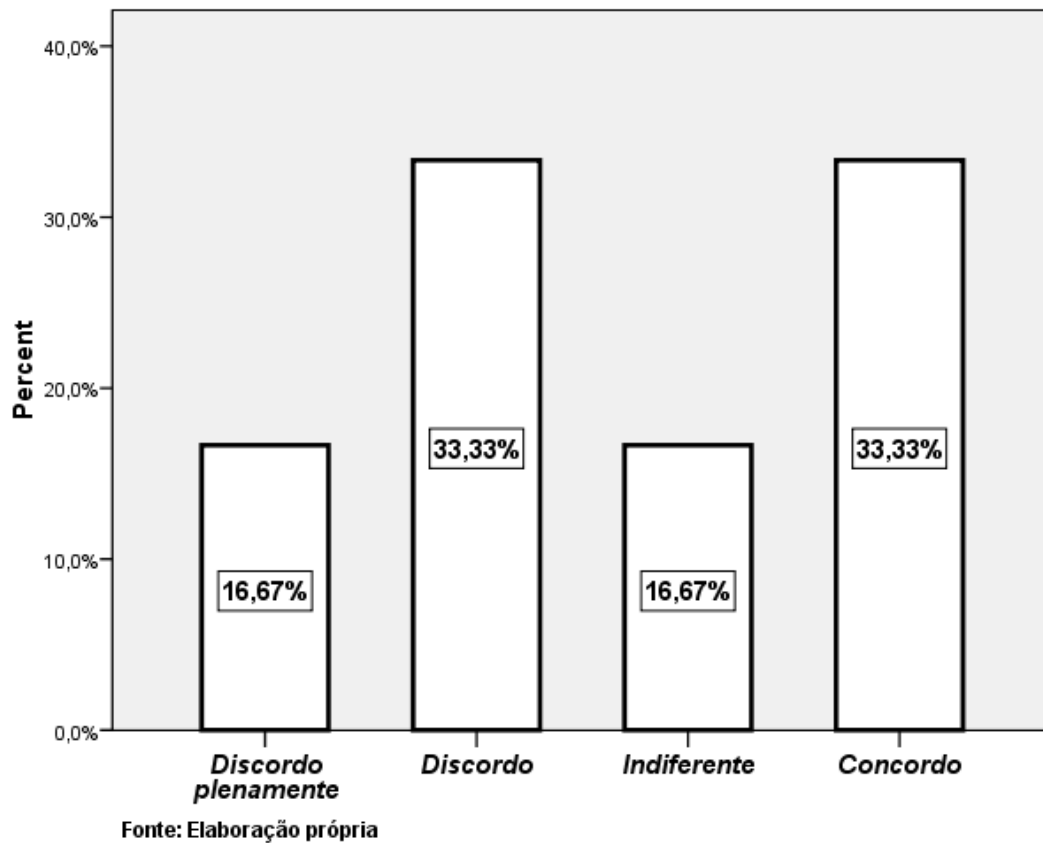
No entanto, o conhecimento da correspondência entre os padrões esperados e os que são efectivamente alcançados é tão importante para o colaborador, que necessita de feedback periódico para se ajustar e para se sentir motivado, como para a empresa, que necessita diagnosticar os tais ajustamentos, de conhecer o que se pode esperar do colaborador em termos de futuro e numa visão imediata, de saber em que medida o colaborador justifica a recompensa negociada ou, eventualmente se merecerá mais do que isso.

**Gráfico 10.** O modelo de avaliação utilizado na empresa é aberto à críticas?



Em função dos dados do gráfico 10, 55,5% dos inquiridos discordam que o modelo de avaliação seja aberto à críticas. Isso pode levar-nos a dizer que o modelo utilizado na empresa é pouco participativo, não promove a comunicação interactiva, impedindo assim que os colaboradores exponhamas suas opiniões. Isso leva-os a não sentirem como parte integrante da empresa, contribuindo desta forma ao não comprometimento dos mesmos com a missão e com os objectivos preconizados, diminuindo com isso a sua força motivacional e comprometendo os resultados da organização.

**Gráfico 11.** Durante o processo de avaliação de desempenho os colaboradores podem expor as suas opiniões?



Os dados do gráfico 11 comprovam as conclusões do gráfico acima, quando realmente mostra que 50% dos colaboradores discordam que eles possam expor as suas opiniões durante o processo de avaliação.

### **Síntese da percepção do processo de avaliação de desempenho**

Um dos factores mais importantes do processo de avaliação de desempenho, é os critérios adoptados para medir a contribuição individualizada dos colaboradores. Neste aspecto a pesquisa realizada mostra-nos que 42,1% dos colaboradores discordam que esses critérios sejam adequados, o que evidencia uma diminuição na motivação e que pode traduzir-se em diminuição da produtividade dos colaboradores.

De acordo com os dados apurados, a formação no processo avaliativo da empresa não vem recebendo a atenção merecida pois, 47,8% discordam que o sistema de avaliação utilizado avalie essas necessidades, e tendo em conta que ela representa uma valiosa ferramenta para o crescimento da empresa e dos colaboradores, na medida em que ela contribui para melhorar o desempenho profissional e pessoal destes, a empresa deverá tomar medidas no sentido de utilizar da melhor forma essa ferramenta.

Outro factor importante prende-se com a questão, o modelo de avaliação utilizado motiva os colaboradores no desempenho das suas tarefas e, verifica-se que 44,45% discordam. Esse resultado não favorece a empresa, uma vez que um colaborador desempenha de melhor forma as suas tarefas quando ele está motivado, e neste aspecto podemos dizer que o modelo aplicado não motiva os colaboradores, o que poderá causar diminuição da produtividade e consequentemente dos resultados da empresa.

Na questão do feedback no processo de avaliação, apuramos que 27,8% dos inquiridos sustenta que recebem comunicação sobre o seu desempenho, mas essa comunicação é certamente pautada num fluxo de informações de cima para baixo, pois a empresa não permite que os colaboradores exponham as suas ideias durante o processo de avaliação, e o modelo de avaliação não é aberto a críticas.

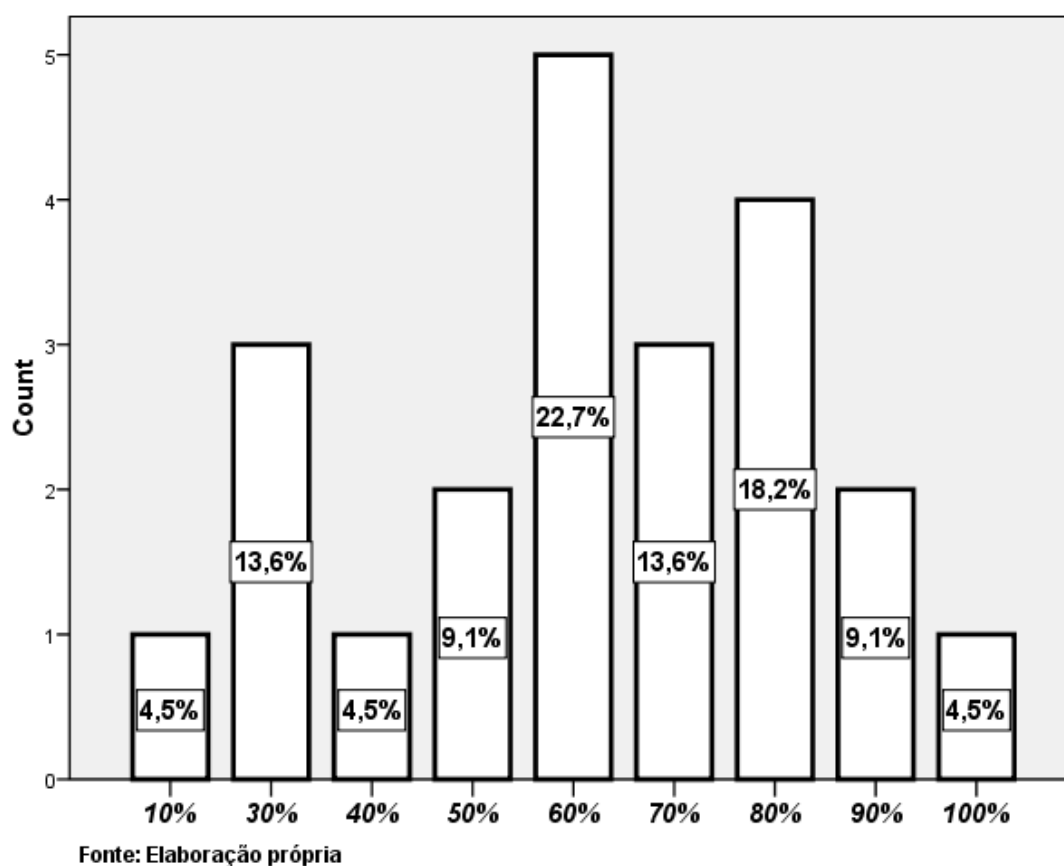
### **3.3. Aplicação da teoria de Victor Vroom**

Esta teoria que foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom, assume que cada indivíduo se conduz de maneira racional, decidindo conscientemente canalizar o seu esforço para as actividades que prevê que lhe permitirão obter os resultados que deseja. Três conceitos deram nome a este modelo porque ele parte do princípio que as escolhas individuais, sejam elas profissionais, de tarefas a realizar, das decisões sobre o esforço a consagrar a uma determinada tarefa dependem do produto de três parâmetros – a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Estes parâmetros são descritos e analisados os resultados a seguir.

### 3.3.1. Percepção da Expectativa dos colaboradores para o alcance dos objectivos propostos pela empresa

A expectativa traduz a opinião que cada um tem de si próprio e das suas capacidades para atingir um determinado resultado, desde que faça os esforços necessários.

**Gráfico 12.** Acredita atingir as metas propostas pela empresa por meio do seu desempenho individual até que percentagem?



Os resultados demonstram que os colaboradores se auto-avaliaram mostrando confiança, uma vez que a média de expectativa de alcance dos objectivos traçados foi de 63,7%. É de realçar, que 68,2% acreditam atingir os objectivos num intervalo que varia dos 60% aos 100%, porém não deve-se descurar dos restantes 31,8%, que acreditam atingir as metas apenas no intervalo de 10% à 50%, factor importante, sendo que este resultado pode afectar na média da expectativa.

Considerando que quanto maior a expectativa, maior será a força motivacional dos colaboradores, portanto, a empresa deverá ficar atenta a este item que pode interferir no resultado dos negócios, uma vez que os colaboradores tendem a ser menos produtivos quando a sua força motivacional é mais baixa.

### 3.3.2. Identificação dos factores motivacionais valorizados (Valência) pelos colaboradores versus a sua disponibilização (Instrumentalidade) pela SCT, SA

A valência diz respeito ao valor atribuído por cada funcionário, aos factores motivacionais que influenciam no desempenho individual para o alcance das metas, e diz respeito a importância desse factor, na visão particular do indivíduo. Já a instrumentalidade diz respeito ao que o indivíduo pode conseguir com o seu desempenho, ou seja, desejo de recompensa. E o *gap* significa a diferença entre a instrumentalidade e a valência, isto é, mostra-nos se realmente a empresa conseguiu ou não superar as expectativas dos colaboradores. Um *gap* positivo significa que a empresa superou as expectativas.

**Quadro 1.** Medida de Valência Versus Instrumentalidade

Factores Motivacionais	Média de Valência	Média de Instrumentalidade	Gaps
<b>Desenvolvimento Profissional</b>			
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	7,8	5,4	-2,4
Chance de crescer na carreira	6,9	4,8	-2,1
Salário	7,1	4,3	-2,8
Participação em treinamentos	5,5	4,1	-1,4
Autonomia	6,1	3,8	-2,3
Tarefas pouco rotineiras	5,3	4,9	-0,4
<b>Remunerações Extras</b>			
Comissão individual para desempenho	5,3	3,4	-1,9
Participação nos resultados	5,4	4,1	-1,3
Auxílio Universidade	5,2	3,9	-1,3
Relacionamento interpessoal	5,9	6,3	0,4
Participação em festas	5,1	6,1	1
Trabalho em equipa	6,2	6,5	0,3

Liderança participativa	5,9	3,6	-2,3
Clima de alegria e bom humor no ambiente de trabalho	5,7	6,3	0,6
<b>Prestígio</b>			
Avaliação de desempenho	7,5	4,8	-2,7
Imagem da empresa	5,7	6,2	0,5

Fonte: Elaboração própria

Da observação dos dados acima, constata-se que os itens reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, chance de crescer na carreira, salário e avaliação de desempenho são os mais valorizados pelos colaboradores da SCT, SA como factores que influenciam na motivação dos mesmos. Percebe-se o alto valor atribuído a esses factores pelo que é importante que a empresa valorize os seus colaboradores, sendo que essa valorização tem impacto directo na motivação e consequentemente no seu desempenho.

O salário foi apontado como um dos itens mais importantes para a motivação, portanto a empresa deverá ficar atenta a esta questão, e nesse sentido os autores Tachizawa, Ferreira e Furtado (2006) *apud* (Eduardo, 2009) sustentam que a administração de cargos e salários é uma sistemática juntamente com a avaliação de desempenho e do plano de carreiras, formando o processo de planeamento, execução e controlo das recompensas salariais. Portanto para que se tenha uma administração de cargos e salário é importante que a empresa defina os critérios de avaliação e o seu plano de carreira, conforme suas necessidades e as dos seus funcionários.

Os mesmos autores acreditam que a avaliação de desempenho seja um importante instrumento de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados a luz da actuação e sua força de trabalho e para prever futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros, portanto é outro factor que merece a atenção da empresa.

Os factores que apresentam maiores *gaps* são, em primeiro lugar o salário seguido da avaliação de desempenho com valores -2,8 e -2,7 respectivamente, assim sendo, são os que a empresa deverá dar mais atenção, pois não conseguiu superar as expectativas dos seus colaboradores e como vê-se são os que para eles mais influenciam a motivação.

A liderança participativa inclui-se também nos factores menos disponibilizados com um *gap* de -2,3. Nesse sentido, a empresa deverá rever as suas políticas, de forma a fazer com que os seus colaboradores se sentem mais integrados com os objectivos e com a missão da empresa, pois o factor autonomia também apresenta um *gap* de -2,3.

Os factores relacionamento interpessoal, participação em festas, trabalho em equipa, clima de alegria e bom humor e imagem da empresa são os únicos em que a empresa conseguiu superar as expectativas dos seus colaboradores, com a apresentação de *gaps* positivos mas, a empresa não deve descurar a atenção dos mesmos pois eles constituem factores importantes para manter os colaboradores motivados.

### 3.3.3. Apresentação do índice motivacional (força motivacional) dos colaboradores no alcance das metas

**Quadro 2.** Força Motivacional

<b>Força Motivacional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Média</b>
0 a 100	1	5,3%	
101 a 200	4	21,1%	
201 a 300	6	31,6%	
301 a 400	6	31,6%	<b>305,2</b>
401 a 500	1	5,3%	
501 a 600	1	5,3%	
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Elaboração própria

O cálculo da força motivacional revelou níveis de força que variam de 0 a 600. Verificou-se que 42,1% dos colaboradores encontram-se com níveis de força motivacional acima da média que é de 305,2 mas, um percentual ainda maior de 57,9% estão abaixo dela. Nesse sentido pode-se afirmar que conforme o modelo multiplicativo de Vroom, as variáveis expectativa e a instrumentalidade são as que mais influência exercem sobre a força motivacional e como pudemos verificar na maioria dos factores apresentados a empresa não conseguiu superar as expectativas dos seus colaboradores. Portanto, a empresa deverá ficar atenta a estes resultados e buscar estratégias para motivar os seus funcionários, sendo que a maioria deles encontram-se abaixo da média da força motivacional.



## **Capítulo IV - Conclusões e recomendações**

### **1. Conclusões**

A pesquisa bibliográfica efectuada, leva-nos a concluir que o sistema de avaliação de desempenho não deve ser implementado como um instrumento de controlo burocrático composto por um conjunto de formulários.

Por conseguinte, consideramos oportuno referir que o sistema de avaliação de desempenho tem de se ajustar ao planeamento estratégico da empresa e ter influência significativa na gestão da mesma. Para que isso aconteça é necessário que este sistema seja implementado de acordo com a realidade e estruturada organização, na qual deverá servir de base para decisões sobre a formação, performance profissional, carreira e remuneração, a fim de aprimorar e motivar os colaboradores.

Sobre isso, os resultados da pesquisa de campo revelam que o actual sistema implementado na SCT, SA não exerce essa influência significativa na gestão da mesma, uma vez que os resultados obtidos nesses itens revelam que a maioria dos colaboradores não se encontram satisfeitos com a repercussão dos resultados da avaliação de desempenho, na medida em que eles não sentem como podem ser beneficiados por este sistema.

Nota-se que em todas as questões, as percentagens dos colaboradores que se dizem indiferentes às perguntas, pode ser um indício de que as pessoas ainda não estão consciencializadas daquilo que seja o processo de avaliação de desempenho, pelo que a empresa deverá tomar medidas correctivas nesse sentido, isto é, é importante que a empresa deixe claro para os avaliadores e avaliados o que ela espera deles, quais são os critérios utilizados para a avaliação, quais os objectivos de serem avaliados, até que ponto a avaliação é benéfica para ambos, de maneira que o colaborador se sinta parte integrante do sistema, envolvendo-se muito mais no alcance das metas preconizadas.

Os dados da nossa pesquisa permite-nos dizer que o modelo de avaliação utilizado pela SCT, SA não é o mais adequado, pois este não permite que os colaboradores tenham uma visão do seu efeito sobre a produtividade, facto que constitui uma fraqueza para a

empresa e para os colaboradores uma vez que o sistema não é motivador e não proporciona medidas correctivas com vista a satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, o que não ajuda no desenvolvimento da performance profissional dos mesmos.

É de realçar ainda que conforme vários autores dizem, existem vários modelos de avaliação de desempenho, ou seja, não existe um modelo ideal, dependerá da complexidade de cada organização, mas elas devem identificar aquele que melhor se adequa as suas necessidades.

As investigações a volta daquilo que é a motivação no trabalho tem demonstrado que não existem respostas simples sobre a motivação, pois esta resulta de processos complexos que envolvem de maneira indissociável variáveis individuais, do contexto de trabalho e da interacção indivíduo/meio. Contudo, a reflexão sobre o tema continua a despertar interesse e a ter actualidade numa época em que a competição tem uma escala mundial e a sobrevivência das empresas depende fundamentalmente das competências e da motivação das pessoas.

Da análise feita segundo o modelo multiplicativo de Victor H. Vroom, verifica-se a importância que a avaliação de desempenho tem no nível de motivação dos colaboradores, sendo que este factor aparece como o segundo mais desejado, porém possui o maior *gap*, ou seja de entre os factores analisados é o que a empresa consegue menos disponibilizar aos seus colaboradores. O seu elevado *gap* justifica-se com os resultados obtidos através da percepção do sistema de avaliação utilizado na empresa, que conforme conclusões acima, revela que o sistema adoptado pela SCT, SA apresenta ainda muitas lacunas o que leva a que os colaboradores não se sintam motivados.

Assim, conjugando os resultados obtidos através da análise da percepção dos colaboradores com o sistema de avaliação e a análise através do modelo multiplicativo de Vroom, podemos dizer que os colaboradores da SCT, SA estão desmotivados, não somente pelo facto de a maioria estar com níveis motivacionais abaixo da média, mas também por outros factores como sejam o feedback e a comunicação aberta o reconhecimento pelo trabalho efectuado, pois estes últimos são benefícios derivados de

um sistema de avaliação de desempenho e quando conjugados eles elevam e muito o índice motivacional.

Manter um alto grau de motivação não é uma tarefa fácil e exige uma importante atenção por parte da empresa, porque percebe-se que o dinheiro não é o único factor que motiva os colaboradores.

No presente estudo vimos que o que mais motiva os colaboradores da SCT, SA são o reconhecimento pelo trabalho efectuado, chance de crescer na carreira e salário, e como se sabe essas são informações que podem ser extraídas tendo em conta o sistema de avaliação de desempenho. As pessoas desejam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem e têm necessidade de saber que são vencedoras para que a motivação se mantenha.

## **2. Recomendações**

- Adopção de um sistema de avaliação permitindo uma ampla participação dos colaboradores no momento da definição dos objectivos.
- Criação de um sistema de avaliação que incentive a prossecução de programas de formação/desenvolvimento profissional, objectivando as técnicas de comunicação interna. É necessário ainda que a empresa assuma a responsabilidade de treinar os seus colaboradores no manuseamento desta ferramenta e de garantir rigor, disciplina e objectividade inerentes ao processo.
- Criação de um sistema de avaliação transparente, no sentido de estimular a motivação dos colaboradores e dar credibilidade aos resultados obtidos. Para aplicação deste sistema é necessária a descentralização das decisões, abertura da comunicação e uma cultura norteada por valores como responsabilidade, confiança, trabalho em equipa e abertura a mudanças.

## Bibliografia

### Artigos

- SILVA, C. M. C. da, PEIXOTO, R. R., BATISTA, J. M. R. (2011). *A influência da Liderança na Motivação da Equipe*, Revista electrónica Novo Enfoque, v.13 n.13.

### Livros

- CAETANO, A. e VALA, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, contextos processos e técnicas*. 3ª Edição, Editora HR.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B. e RODRIGUES, J.V. (2005). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição, Editora Dom Quixote.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B. e RODRIGUES, J.V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição, Editora Dom Quixote.
- CHIAVENATO, I. (2003) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª Edição, Editora Atlas
- CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Editora Pioneira Thomson Learning.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição, Editora Campus
- CUNHA, M.P. et al. (2007). *Manual de Comportamento organizacional e Gestão*. 6ª edição, Editora RH
- DIAS, J. et al. (2004). *Gestão de Recursos Humanos*. Instituto de Superior de Gestão Bancária
- ESTEVES, T. P. et al. (2004). *Gestão dos Recursos Humanos*. Instituto Superior de Gestão Bancária.
- FONSECA, A. M. (2007). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*.
- SANTOS, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar editora.

- VILELAS, J. (2009). *O processo de construção de conhecimento*. Edições Sílabo. Lisboa.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Edição, Editora Bookman.

### **Teses e dissertações**

- ANDRADE, A. N. (2011). *Gestão e Avaliação de Desempenho: Caso Shell Cabo Verde, Sarl*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.
- BARBOSA, M. C. A. (2009) *Avaliação de Desempenho nas Empresas: Caso prático Caixa Económica de Cabo Verde (CECV)*. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.
- CRUZ, R. B (2005). *A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional*. Universidade Cândido Mendes.
- DELGADO, H. (2010) *Avaliação do Desempenho no Sector Bancário em Cabo Verde*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.
- DELGADO, R. R. (2011). *A importância da motivação para o sucesso da organização*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.
- EDUARDO, A. (2009). *Fatores Motivacionais: Um diagnóstico segundo a teoria de Vroom na Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Público do Vale de Itajaí – Blucredi / Sicoob*.
- FRANCO, A. A., MARCHIÓ, L. e FURTADO, W.(s.d) *Fatores Determinantes da Motivação sobre o Desempenho: um Estudo de Caso em uma Empresa no Setor Funerário*.
- FRANZ, P. (2007). *Avaliação de desempenho como instrumento de motivação*. Curitiba
- NASCIMENTO, S. O. B. (2007). *Análise do Nível de Motivação dos Funcionários do Banco Brasil S/A- Agência de Wenceslau Braz*. Curitiba
- PACHECO, F.F.V. (2007). *Avaliação do Desempenho*. Rio de Janeiro.
- SILVA, P. B. (2006). *Avaliação de desempenho*. Universidade Cândido Mendes.

- RODRIGUES, A.S. (2011). *A Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos como um Factor de Produtividade: Estudo de caso – Electra, Sarl.* Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

*Anexos*

## **Lista de anexos**

<b>Anexo I.</b> Questionário acerca da percepção dos colaboradores sobre o actual sistema de avaliação de desempenho da SCT, SA .....	iii
<b>Anexo II.</b> Cálculo da amostra .....	viii
<b>Anexo III.</b> Ficha de auto-avaliação.....	ix
<b>Anexo IV.</b> Ficha de avaliação de desempenho para Não Chefias utilizada pela SCT, SA .....	xi
<b>Anexo V.</b> Ficha de avaliação de desempenho para as Chefias utilizada pela SCT, SA .....	xiii
<b>Anexo VI.</b> Ficha de acompanhamento .....	xvi



**Anexo I.** Questionário acerca da percepção dos colaboradores sobre o actual sistema de avaliação de desempenho da SCT, SA

Caro colaborador da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, SA

Chamo-me Elízia Maria Gomes Monteiro, sou estudante do curso de Licenciatura em Contabilidade e Administração, ministrado pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias (ISCEE) e encontro-me a realizar um trabalho de investigação intitulado “Avaliação de Desempenho como factor de Motivação”, o qual é um requisito básico para a conclusão do referido curso.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que peço que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**. O **anonimato** é respeitado, pois o tratamento de dados é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

**Parte I**

Assinale com um (x) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

**1. Sexo**

Feminino ☐ Masculino ☐

**2. Idade**

Menos de 30 ☐ De 30 a 40 ☐ De 40 a 50 ☐ Mais de 50 ☐

**3. Estado Civil**

Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐

**4. Tempo de serviço**

Menos de 5 anos ☐ De 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos ☐

## 5. Cargo que desempenha?

Chefia ☐ Não Chefia ☐

## Parte II

Assinale com um (x) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

### 1. Frequentemente o seu desempenho é formalmente avaliado por escrito?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 2. Os critérios utilizados nas avaliações são adequados?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 3. Os resultados das avaliações são compatíveis com o desempenho dos colaboradores?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 4. Por vezes a Avaliação de Desempenho é utilizada para avaliar as necessidades de formação dos colaboradores?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 5. O modelo de avaliação utilizado motiva os colaboradores no desempenho das suas tarefas?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 6. O modelo de avaliação utilizado ajuda no desenvolvimento e performance profissional dos colaboradores?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 7. O modelo de avaliação utilizado ajuda na tomada de decisão para atribuição de incentivos e promoção na carreira dos colaboradores?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### 8. O método de avaliação utilizado contribui para aumentar a produtividade da empresa?

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

**9. Os colaboradores são comunicados ou recebem algum feedback sobre o seu desempenho?**

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

**10. O modelo de avaliação utilizado na empresa é aberto à críticas?**

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

**11. Durante o processo de avaliação de desempenho os colaboradores podem expor as suas opiniões?**

Discordo Plenamente ☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo ☐ Concordo Plenamente ☐

### **Parte III**

Acredita atingir as metas propostas pela empresa, por meio do seu desempenho individual até que percentagem?

0% ☐ 10% ☐ 20% ☐ 30% ☐ 40% ☐ 50% ☐ 60% ☐ 70% ☐ 80% ☐ 90% ☐ 100% ☐

### **Parte IV**

Atribua uma nota de 1 a 10 na coluna de valência, para cada um dos factores motivacionais do quadro abaixo, significando o quanto esse factor é considerado motivador para o seu desempenho, ou seja, importante para o seu desempenho para o alcance das metas propostas. A nota 1 significa que esse item não tem nenhuma importância e, a nota 10 significa de extrema importância.

<b>Factores Motivacionais</b>	<b>Valência</b>
<b>Desenvolvimento Profissional</b>	
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	
Chance de crescer na carreira	
Salário	
Participação em treinamentos	
Autonomia	
Tarefas pouco rotineiras	
<b>Remunerações Extras</b>	
Comissão individual para desempenho	
Participação nos resultados	
Auxílio Universidade	
Relacionamento interpessoal	
Participação em festas	
Trabalho em equipe	
Liderança participativa	
Clima de alegria e bom humor no ambiente de trabalho	
<b>Prestigio</b>	
Avaliação de desempenho	
Imagem da empresa	

#### Parte V

Segue abaixo um quadro com os mesmos factores motivacionais constantes do quadro acima, sendo que na segunda coluna terá o nome de instrumentalidade, na qual deverá dar uma nota de 1 a 10 indicando o quanto considera que o factor em questão seja disponibilizado pela SCT, SA. A nota 1 significa não oferecido e a nota 10 plenamente oferecido.

<b>Factores Motivacionais</b>	<b>Instrumentalidade</b>
<b>Desenvolvimento Profissional</b>	
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	
Chance de crescer na carreira	
Salário	
Participação em treinamentos	
Autonomia	
Tarefas pouco rotineiras	
<b>Remunerações Extras</b>	
Comissão individual para desempenho	
Participação nos resultados	
Auxílio Universidade	
Relacionamento interpessoal	
Participação em festas	
Trabalho em equipe	
Liderança participativa	
Clima de alegria e bom humor no ambiente de trabalho	
<b>Prestigio</b>	
Avaliação de desempenho	
Imagem da empresa	

Muito obrigada!

## **Anexo II. Cálculo da amostra**

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2(N - 1)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 40}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 + 0,1^2 \times (40 - 1)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 40}{3,8416 \times 0,25 + 0,01 \times 39}$$

$$n = \frac{38,416}{0,9609 + 0,39}$$

$$n = \frac{38,416}{1,3509}$$

$$n = 28$$

### Anexo III. Ficha de auto-avaliação

#### FICHA DE AUTO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

A. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL				
Nome do Empregado:				
Ano de Ingresso:		Função Actual:		
(Descrever sucintamente os objectivos da sua função actual)				

B. AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO AOS OBJECTIVOS DA FUNÇÃO ACTUAL				
B-1 Como avalia, em termos globais, o seu desempenho nomeadamente na realização das tarefas adstritas a sua função actual?				
B-2 Quais são os pontos fortes do seu desempenho:				
B-3 Quais são os pontos fracos do seu desempenho:				
B-4 O que deve a Empresa fazer para contribuir para a melhoria do seu desempenho?				

C. Com relação ao exercício de 2012, como se auto-avalia? (ver Quadro atrás)				
Níveis de Avaliação	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom
Factores de Apreciação				
1. Qualidade do Trabalho				
2. Conhecimentos e Experiência				
3. Iniciativa Pessoal				
4. Sentido Responsabilidade				
5. Cooperação				
6. Capacidade Comunicação				
7. Relacionamento Interpessoal				
	Insuficiente	Normal	Demasiada	Exagerada
8. Quantidade do Trabalho				
Caso considere a quantidade do trabalho <u>Exagerada</u> , explique porquê.				
	Não cumpre com o Horário	Normalmente cumpre com o horário	Cumpre sempre com o Horário	
9. Assiduidade				

(data e assinatura do empregado)



FACTORES	INSUFICIENTE	REGULAR	BOM	MUITO BOM
<b>1. Qualidade do Trabalho:</b> analisa o nível de atenção dispensado aos trabalhos que o empregado faz, levando em consideração a apresentação final.	É descuidado e seu trabalho é de má qualidade. Nunca se pode ter confiança na exactidão dos dados que fornece. O nível de apresentação do seu trabalho é inaceitável.	Precisa tomar mais cuidado e melhorar a qualidade do trabalho que faz. A apresentação final do seu trabalho é, frequentemente, regular.	Os padrões de qualidade nos trabalhos que apresenta são geralmente bons. Empenha-se em aperfeiçoar o mais que pode em tudo o que faz. Seu trabalho é de boa qualidade.	É perfeito no que diz respeito à qualidade dos trabalhos que apresenta. Sempre que haja algo a ser feito e que exija esmero ele é o elemento mais indicado para o fazer.
<b>2. Conhecimentos e Experiência:</b> considera o conhecimento e a compreensão dos princípios básicos, teóricos e práticos do trabalho.	Tem conhecimentos fortemente limitados na teoria e na prática. As lacunas dos seus conhecimentos constituem uma grande limitação para a resolução dos problemas correntes das suas tarefas.	Ainda tem muito que aprender para ser considerado um elemento com conhecimento básico suficiente para o bom andamento da prática do dia-a-dia.	Tem conhecimentos práticos e teóricos suficientes para atender às dificuldades do dia-a-dia no exercício do cargo. Com mais algum tempo, será um excelente profissional.	Tem um alto nível de conhecimentos teóricos e práticos. Consegue com extrema facilidade atingir pleno êxito na resolução de qualquer problema de ordem prática.
<b>3. Iniciativa Pessoal:</b> considera o desembarazo para resolver problemas que surgem no trabalho.	Falta-lhe iniciativa e dinamismo para solucionar as dificuldades que ocorrem. Interrupõe os companheiros para pedir ajuda mesmo em situações habituais.	Demonstra empenho em solucionar as dificuldades que surgem no seu trabalho. Por não possuir traquejo suficiente inspira ainda cuidados em relação às iniciativas que toma.	Consegue reagir acertadamente face às dificuldades encontradas. Suas decisões não comprometem o bom andamento do serviço.	Destaca-se pela capacidade de tomar as melhores resoluções face aos problemas que ocorrem. Sua facilidade em decidir acertadamente serve de base aos demais, quando requer iniciativa especializada.
<b>4. Sentido de Responsabilidade:</b> avalia a seriedade com que o funcionário encara o seu trabalho, sabendo agir de maneira discreta em relação aos assuntos que exijam confidencialidade.	Falta-lhe habilidade para discriminar os assuntos confidenciais, não lhe podendo ser confiado documentos ou materiais sobre os quais se exijam sigilo.	Inspira cuidados em relação à seriedade com que encara o seu trabalho. Não é pessoa a quem se possa confiar documentos sigilosos ou confidenciais. É amiscado indicá-lo para tarefas que exijam responsabilidade mas tenta ser responsável.	Mostra-se responsável. É discreto e mantém o necessário sigilo sobre os serviços confidenciais que estão sob sua responsabilidade.	Destaca-se pela descrição com que trata assuntos sigilosos e pelo sentido de responsabilidade que norteia a sua conduta no trabalho. É elemento de toda confiança.
<b>5. Cooperação:</b> analisa se o trabalhador mostra-se disposto a ajudar os colegas na resolução de determinados problemas no trabalho.	Não coopera com os colegas, limitando-se a cumprir justamente com as suas obrigações. Não se identifica com os objectivos e aspirações da empresa.	Nem sempre mostra-se cooperante mas quando lhe é solicitado a sua ajuda, manifesta-se sempre disponível.	Mostra-se cooperante mesmo quando não lhe pedem a sua ajuda. Tenta sempre ajudar os colegas na medida das suas possibilidades.	Está sempre disponível para ajudar os colegas e revela-se essencial na resolução dos problemas dos colegas.
<b>6. Capacidade de Comunicação:</b> avalia a capacidade do trabalhador em comunicar com os superiores hierárquicos e com os colegas.	Possui muitas dificuldades em comunicar com os colegas e com os superiores hierárquicos. Mostra-se inibido e incapaz de manter uma conversa de carácter profissional.	Consegue comunicar com facilidade somente com os colegas, sentindo-se inibido quando se trata dos superiores hierárquicos.	Tem uma boa capacidade de comunicação mas quando se trata de situações complicadas é-lhe difícil fazer-se entender.	Possui uma excelente capacidade para comunicar com qualquer pessoa seja em que situação for.
<b>7. Relacionamento Interpessoal:</b> demonstra o modo como o empregado se comporta em relação a todo o quadro da empresa.	Revela grandes dificuldades em relacionar com pessoas e vive criando problemas com os funcionários. A sua falta de sociabilidade chega a prejudicar o bom andamento do trabalho.	Interessa-se pelos objectivos fixados pelo seu superior hierárquico e pelos resultados dos problemas dos outros mas não sabe desenvolver relacionamento humano adequado quando se trata de resolver uma dificuldade funcional.	Quer em situações de trabalho, quer fora delas, tem-se saído bem quanto ao relacionamento com pessoas. Pode-se estar tranquilo que não criará nenhuma dificuldade séria neste sentido.	Utiliza a sua grande facilidade de relacionamento interpessoal como instrumento necessário à resolução de dificuldades funcionais. É estimado por todos e goza de excelente estima entre os colegas.
FACTORES	Insuficiente	Normal	Demasiado	Muito Exagerado
<b>8. Quantidade de Trabalho:</b> avalia a quantidade de trabalho realizado pelo empregado com relação aos objectivos da própria função.	A quantidade de trabalho realizado pelo empregado é pouco significativa tendo em conta os objectivos da função desempenhada.	A quantidade de trabalho realizado pelo empregado adapta-se de forma normal aos objectivos da função desempenhada.	A quantidade de trabalho realizado pelo empregado é demasiada aos objectivos da função desempenhada.	A quantidade de trabalho realizado pelo empregado é demasiadamente excessiva aos objectivos da função desempenhada.
FACTORES	Não cumpre com o Horário	Normalmente cumpre com o horário	Cumpe sempre com o Horário	
<b>9. Assiduidade:</b> este item responde se o trabalhador é ou não pontual com as suas responsabilidades e se ele respeita o horário de serviço em vigor na empresa.	Não é pontual com as suas responsabilidades e chega sempre atrasado ao trabalho. Mostra-se pouco interessado quanto à questão da pontualidade.	Nem sempre é um trabalhador pontual, quer em relação à execução das suas tarefas, quer na apresentação ao serviço.	É assíduo em tudo o que seja a sua obrigação. Cumpe com rigor o horário de serviço e mostra-se pontual com os seus deveres.	



## Anexo IV. Ficha de avaliação de desempenho para Não Chefias utilizada pela SCT, SA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO CHEFIAS 1 - IDENTIFICAÇÃO PESSOAL				
Nome do Colaborador :				
Cargo:				
Ano de Ingresso :				
Avaliador :				
Cargo:				
Para que os resultados continuem efectivos instrumentos de gestão dos Recursos Humanos e considerando que a avaliação vertical, torna-se fundamental que o avaliador se disponha a agir com justiça, bom senso e imparcialidade, de forma a não comprometer a sua análise. O êxito deste processo de avaliação depende da disponibilidade do avaliador e do avaliado em participarem do processo com maturidade e respeito mútuo.				
AVALIAÇÃO				
LEGENDA	NIVEIS	PONTUAÇÃO		
Insatisfatório	1	=< 50%		
Satisfatório	2	50% a 64%		
Bom	3	65% a 79%		
Muito Bom	5	>= 80%		
FACTORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL				
Descrição		Pontuação Máxima	Avaliação	Homologação
<b>BLOCO 1 - FACTORES QUE AVALIAM ASPECTOS COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO TRABALHO - AV.</b>				
<b>ÉTICA E DISCIPLINA NO TRABALHO</b>				
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantém equilíbrio comportamental e profissional e demonstra ética diante dos trabalhos que requerem discrição, habilidade e postura profissional mesmo em situações adversas;</li> <li>Prima pelo zelo e respeito às normas, preservando a sua imagem na Empresa.</li> </ul>	5%		
		5%		
<b>TRABALHO DE EQUIPA</b>				
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboração e disposição do funcionário para interagir com os seus colegas de trabalho no desenvolvimento de suas actividades;</li> <li>Compartilhamento, conhecimento e ideias na busca constante de resultados que atendam as necessidades da empresa;</li> </ul>	8%		
		7%		
<b>ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS</b>				
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação do colaborador mediante a pontualidade e assiduidade na realização das actividades sob a sua responsabilidade na empresa;</li> <li>Participação do colaborador no atendimento das solicitações de trabalho, no cumprimento de prazos negociados, na qualidade, eficiência e eficácia do seu desenvolvimento;</li> <li>Participação do colaborador na demonstração da visão global do desempenho das directrizes e metas da Empresa, contribuindo para atingir os objectivos da mesma.</li> </ul>	5%		
		5%		
		5%		
<b>TOTAL BLOCO 1</b>		40%		
<b>BLOCO 2 - FACTORES QUE AVALIAM CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS APLICADAS AO TRABALHO - AV.</b>				
<b>AQUISIÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO TÉCNICO</b>				
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação dos conhecimentos do colaborador no desenvolvimento de suas actividades, demonstrando capacidade técnica e de gestão na elaboração de seus trabalhos;</li> <li>Aplicação dos conhecimentos do colaborador aquando da utilização, métodos, técnicas adequadas e instrumentos nos processos de análise que contribuam para produção de serviços e/ou produtos na Unidade de exercício dentro dos padrões de qualidade no alcance dos resultados esperados pela Empresa.</li> </ul>	10%		
		10%		
<b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>				
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho do colaborador, planeamento e organização de suas actividades e/ou em equipa, buscando a racionalidade do trabalho;</li> <li>Desempenho do colaborador nos pontos de controlo das actividades ou projectos para atendimento da demanda e cumprimento de prazos, visando atingir os resultados e metas estabelecidos pela Empresa.</li> </ul>	5%		
		5%		
<b>PRODUTIVIDADE</b>				
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolvimento individual do colaborador, na busca do alcance de metas de produtividade de serviço relacionados com as atribuições de cargos que exerce, dentro dos princípios da eficiência e eficácia, para atender a demanda de trabalhos da Empresa.</li> </ul>	30%		
<b>TOTAL BLOCO 2</b>		60%		
<b>TOTAL FINAL = BLOCO 1 + BLOCO 2</b>		100%		

<b>PRIORIDADES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO ACTUAL</b>
---

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de trabalho entre o Avaliador e o Avaliado e/ou treinamento e desenvolvimento para o funcionário.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou a modalidade de treinamento necessários para que o funcionário desenvolva ou perfeiçoe o desenvolvimento de suas actividades em *sua função actual*.

O Avaliador será responsável pela elaboração, acompanhamento e futura avaliação deste plano junto ao (a) seu (sua)

<b>COMENTÁRIOS (OPCIONAL)</b>	
<b>Avaliado</b>	<b>Avaliador</b>
Assinatura:	
Avaliado	Data
Avaliador	Director Geral

## Anexo V. Ficha de avaliação de desempenho para as Chefias utilizada pela SCT, SA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CHEFIAS				
1 - IDENTIFICAÇÃO PESSOAL				
Nome do Colaborador :				
Cargo:				
Avaliador :				
Cargo:				
Para que os resultados continuem efectivos instrumentos de gestão dos Recursos Humanos e considerando que a avaliação é vertical, torna-se fundamental que o avaliador se disponha a agir com justiça, bom senso e imparcialidade, de forma a não comprometer a sua análise. O êxito deste processo de avaliação depende da disponibilidade do avaliador e do avaliado em participarem do processo com maturidade e respeito mútuo.				
AVALIAÇÃO				
LEGENDA	NÍVELS	PONTUAÇÃO		
Insatisfatório	1	= < 50%		
Satisfatório	2	50% a 64%		
Bom	3	65% a 79%		
Muito Bom	5	> = 80%		
FACTORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS				
Pontuação	Pontuação Máxima	Apreciação do Chefe Directo	DGR	Homologação
<b>CREDIBILIDADE E CONFIANÇA</b>				
• Grau de confiabilidade das informações/serviços prestados, sob sua responsabilidade.	2%			
<b>COMPARTILHAMENTO DAS ACTIVIDADES</b>				
• Capacidade de partilhar as informações para o desenvolvimento das actividades/serviços, de modo que estes não fiquem prejudicados e condicionados à presença do funcionário executor da actividade. Acto de descentralização da informação.	2%			
<b>TRABALHO EM EQUIPA / DISPONIBILIDADE</b>				
• Capacidade de interagir e cooperar no comportamento de ideias, objectivos, actividades e soluções para atingir os objectivos institucionais. • Atitudes no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em actividades, de acordo com as necessidades.	4%			
<b>COMPROMETIMENTO / FLEXIBILIDADE</b>				
• Pré-disposição para acção e para o esforço em prol da instituição, quanto ao compartilhamento de valores entre esta e as pessoas que nela actuam, buscando atingir os objectivos organizados. • Forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas actividades/serviços, inerentes à outra área de actuação.	4%			
<b>CAPACIDADE PARA RESOLVER PROBLEMAS</b>				
• Envolvimento individual do colaborador, na busca do alcance de metas de produtividade de serviço relacionados com as atribuições de cargos que exerce, dentro dos princípios da eficiência e eficácia, para atender a demand de trabalhos da Empresa.	2%			
<b>CRIAÇÃO OU INOVAÇÃO</b>				
• Capacidade de criar ou inovar projecto, planos, ideias, metodologias, processos, etc. • Aplicação e execução das actividades/serviços, que gerem impactos e optimização nos processos e formas de trabalho.	2%			
<b>QUALIDADE DE TRABALHO / PLANEAMENTO</b>				
• Capacidade de realizar actividades/serviços de forma organizada, clara, consistente e objectiva atingindo objectivos preestabelecidos. • Capacidade de visualizar e organizar as sequências de acções necessárias para atingir os objectivos/metast e estimular prazos e recursos requeridos.	3%			
<b>CAPACIDADE DE AGREGAR VALOR</b>				
• Capacidade de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área no que se refere à optimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias, procedimentos, protocolos, etc.	2%			
<b>FOCO NO USUÁRIO DE UMA ACTIVIDADE/SERVIÇO/COMUNICAÇÃO</b>				
• Interesse em atender as necessidades actuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, planos, acções, processos, etc. • Capacidade de expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objectiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir os outros e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objectivos.	3%			
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</b>				
• Capacidade de lidar e preocupar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	2%			
<b>COMPORTAMENTO ÉTICO</b>				
• Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça. • Impessoalidade nas acções e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	2%			
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>				
• Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, incluindo os usuários/clientes, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	4%			



ORGANIZAÇÃO DO TEMPO E TRABALHO - PRIORIDADES			
• São as atitudes em relação à administração de tempo e trabalho, considerando a assiduidade, a pontualidade, interrupções durante o período de trabalho e/ou programações quanto aos prazos para a realização das actividades.	2%		
APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO/CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
• Aplicação do conhecimento/experiência no uso das ferramentas, conceitos, métodos, procedimentos, software, equipamentos, etc. • Interesse pela busca activa de quantificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de actuação, com o objectivo de melhorar o desenvolvimento das actividades/serviços.	2%		
UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS E RECURSOS MATERIAIS BÁSICOS			
• Capacidade de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração factores de custos, disponibilidades e uso correcto, etc.	2%		
ADAPTABILIDADE ÀS MUDANÇAS			
• Capacidade de adaptar-se com agiliade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc.	2%		
Pontuação Final	40%		

FORMULÁRIO COM QUESTÕES ABERTAS PARA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO - IMEDIATO E FUNCIONAMENTO
1. Com relação ao desempenho do funcionário, indique as principais qualidades para o desempenho das actividades. (responder de forma sucinta) Resp: _____
2. Com relação ao desempenho do funcionário, indique as principais deficiências para o desenvolvimento das actividades. (Responder de uma forma sucinta) Resp: _____
3. Com relação à qualificação/treinamento do funcionário, indique as acções que, na sua opinião, devem ser adoptadas para melhorar o desempenho do funcionário. (fazer no máximo 3 indicações) Resp: _____
4. Com relação às condições de trabalho, indique aquelas eventuais condições que considera inadequadas e possíveis acções para adequações das mesmas. Resp: _____
5. Esse espaço pode ser utilizado para outras informações que julgar necessárias e relevantes. Resp: _____

FORMULÁRIO COM QUESTÕES ABERTAS PARA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO - DIRECÇÃO
1. Com relação ao desempenho da equipa, indique as acções de desenvolvimento que, na sua opinião, devem ser adoptadas para melhorar o seu desempenho. (Responder de forma sucinta) Resp: _____
2. Com relação ao desempenho da equipa, indique acções de formação profissional a desenvolver. Resp: _____
3. Esse espaço pode ser utilizado para outras informações que julgar necessárias e relevantes. Resp: _____

ASSINATURA:

Avaliado	Data
Avaliador	Conselho de Administração

AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da Avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		60%
Componentes comportamentais		40%
Avaliação final - expressão quantitativa		
Avaliação final - expressão qualitativa		

## Anexo VI. Ficha de acompanhamento

SCT - Sociedade Caboverdiana de Tabacos, S.A.

## FICHA DE ACOMPANHAMENTO

Este documento é parte integrante do Sistema de Avaliação de Desempenho da SCT.

Deverá ser utilizado como instrumento de apoio à avaliação final. Neste sentido, deverão ser registados no quadro abaixo todos os factos, ocorrências, incidentes críticos ou outros elementos relevantes para a avaliação do colaborador

## 1. IDENTIFICAÇÃO

Nome do colaborador : \_\_\_\_\_ Categoria \_\_\_\_\_

Unidade \_\_\_\_\_ Função \_\_\_\_\_

[illegible]

O Avaliador em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

O Avaliado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Data de entrega nos RH - 05 de Outubro 2012